



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN KONCEPTU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V  
PODNIKU**

PROPOSAL OF CHANGES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Jana Nečasová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**

**BRNO 2016**

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Nečasová Jana**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh změn konceptu personálního řízení v podniku**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Changes for Human Resource Management in a Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

CHLÁDKOVÁ, A. a J.BUKOVJAN. PERSONALISTIKA. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou personálního řízení v konkrétní firmě. Hlavním cílem této práce je návrh změny v nejkritičtější oblasti personálního řízení této společnosti TEMO – TELEKOMUNIKACE, a.s. Práce je rozdělená do třech částí. Teoretická část je zpracovaná na základě odborné literatury a popisuje teoretická východiska, definuje základní pojmy a charakterizuje jednotlivé personální činnosti v současném pojetí řízení lidských zdrojů. V analytické části je krátce představena společnost a dále je práce zaměřena na popis konkrétní situace ve společnosti. Na základě analýzy informací z oficiálních stránek společnosti, pozorování, analýzy statistických údajů, rozhovorů s manažery, SWOT analýzy a dotazníkového šetření byla zhodnocena současná situace a v návrhové části uvedena opatření ke zlepšení.

## **Abstract**

Bachelor's thesis deals with personal management issues in specific company. The main goal of this thesis is to propose a helpful change in the most critical area of the personal management in company TEMO – TELEKOMUNIKACE, a.s. Thesis is divided into three parts. Theoretical part processes theoretical starting points, defines basic terms and characterizes each part of the current concept of human resource management based on professional literature. The analytical part is focused on introducing the company and describes the specific situation in the company. Based on analysis of information resources from company's official websites, observations, analysis of statistical data, interviews with managers, SWOT analysis and the results of a questionnaire survey the current situation of the company has been evaluated and in the proposal part of the thesis the measures for improvement have been submitted.

## **Klíčová slova**

Personální řízení, návrh, změna, SWOT analýza, dotazníkový výzkum, personální procesy plánování, adaptace a orientace

## **Key words**

Personnel management, proposal, change, SWOT analysis, questionnaire survey, HR planning processes, adaptation, orientation

### **Bibliografická citace**

NEČASOVÁ, J. *Návrh změn konceptu personálního řízení podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 57 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Zdeňce Konečné, PhD. za odborné vedení při zpracovávání bakalářské práce. Mé díky patří také celému vedení společnosti TEMO-TELEKOMUNIKACE, a.s. za ochotný a vstřícný přístup.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	12
2.1.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení .....	12
2.1.2 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů .....	13
2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů .....	15
2.2 Nástroje personálního řízení .....	16
2.3 Personální plánování .....	16
2.3.1 Cíl plánování lidských zdrojů.....	16
2.3.2 Popis pracovního místa.....	17
2.3.3 Personální controlling a reporting .....	18
2.4 Nábor, výběr a přijímání pracovníků .....	18
2.4.1 Získávání pracovníků .....	18
2.4.2 Výběr pracovníků .....	21
2.4.3 Přijímání pracovníků .....	22
2.5 Orientace a adaptace pracovníků .....	22
2.6 Motivace .....	22
2.6.1 Zdroje motivace.....	23
3 ANALYTICKÁ ČÁST.....	24
3.1 TEMO – Telekomunikace a.s. ....	24
3.1.1 Historie .....	24
3.1.2 Popis společnosti .....	24
3.1.3 Organizační struktura .....	25
3.2 Integrovaný systém řízení společnosti (ISO 9001, ISO 14001) .....	25
3.3 Současný stav řízení lidských zdrojů.....	25
3.3.1 Data z firemní statistiky.....	27



3.3.2	Odhad nákladů na získání a adaptaci nového zaměstnance na pozici montér	28
3.3.3	Tabulka nástupů a odchodů zaměstnanců společnosti .....	29
3.3.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	29
3.3.5	Výsledky dotazování hodnocení řízení lidských zdrojů vedoucími pracovníky .....	40
3.3.6	SWOT analýza.....	42
4	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	43
4.1	Organizace práce, personální činnosti .....	43
4.2	Zavedení personálního plánování .....	46
4.2.1	Popis pracovního místa.....	46
4.3	Komunikace .....	47
4.4	Adaptace a orientace .....	47
	Ekonomické zhodnocení návrhů .....	48
	ZÁVĚR.....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	54
	SEZNAM GRAFŮ .....	55
	SEZNAM TABULEK .....	56
	SEZNAM PŘÍLOH .....	57

## ÚVOD

Hlavním zdrojem prosperity každé společnosti jsou její lidé. Konkurenceschopnost společnosti je zejména v dnešní době velmi závislá na schopnostech, motivaci, spokojenosti a pracovním chování zaměstnanců a jejich vztahu k zaměstnavateli. Firma, ve které jsem zpracovávala svoji bakalářskou práci, TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. se v poslední době rozrostla do takového měřítka, že stávající řízení lidských zdrojů není pro prudký rozvoj společnosti dostačující a je třeba provést příslušné změny či úpravy.

Firemní prioritou vždy byla orientace na zákazníka a zabezpečení realizačních procesů (výroba), avšak nezabývala se budováním personálního oddělení ani systematickým řízením lidských zdrojů. Aby byla firma úspěšná, musí v ní fungovat propojení materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů a pro zlepšování výkonu je potřeba všechny zdroje efektivně využívat. Firma TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. umí velmi dobře využívat informační, materiální i finanční zdroje. V oblasti efektivního využívání lidských zdrojů, má avšak rezervy. Po prudkém nárůstu zaměstnanců během posledních tří let již není možné suplovat práci personálního oddělení jednou pracovnící i přesto, že se všichni vedoucí pracovníci snaží správně vykonávat všechny personální činnosti a jsou si vědomi, že nositelem personálního řízení společnosti TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. je celý management akciové společnosti. Některé personální činnosti jsou vykonávány na divizích a zároveň i pracovníci personálního oddělení a některé nejsou vykonávány systematicky. Tohoto problému si je vedení samozřejmě vědomo a proto uvítalo můj zájem o vypracování bakalářské práce v jejich společnosti TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. a od počátku se mnou bez problémů úzce spolupracovalo. Současní manažeři společnosti se na vedoucí pozice vypracovali z montérů, takže skvěle ovládají praktickou část práce a manažerské kompetence si doplňují za pochodu.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Téma mé bakalářské práce je „Návrh změn konceptu personálního řízení v podniku“ v konkrétním podniku, společnosti TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. a zabývá se problematikou firemního personálního řízení. Hlavním cílem je návrh přínosné změny v nejkritičtější oblasti řízení společnosti. Hlavní přínos spočívá v praktickém využití výsledků práce pro konkrétní společnost.

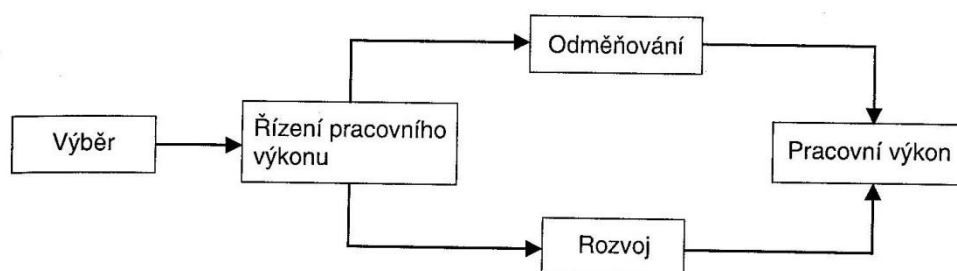
Bakalářská práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury a popisuje teoretická východiska, definuje základní pojmy a charakterizuje jednotlivé personální činnosti v současném pojetí řízení lidských zdrojů. V analytické části je krátce představena firma TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. Je zde popsána historie, organizační schéma společnosti, zaměření společnosti a dále je práce zaměřena na popis konkrétní situace ve společnosti v oblasti personálního řízení. Na základě analýzy informací z oficiálních stránek společnosti, pozorování, analýzy statistických údajů, rozhovorů s manažery, SWOT analýzy a dotazníkového šetření bude zhodnocena současná úroveň řízení lidských zdrojů. V návrhové části bakalářské práce budou uvedena opatření k nápravě a praktický návod k provádění vybrané personální činnosti, která je pro současné potřeby společnosti nejdůležitější a největší mírou se bude podílet na plnění požadavků zákazníka. Pozornost bude věnována možnostem zjednodušení a zlepšení personální administrativy i současným největším problémům, kterým je nedostatek pracovní síly - montérů - na zabezpečení budoucích zakázek.

V závěru mé bakalářské práce bude zhodnocen praktický přínos návrhů pro společnost TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. a budou navrhnuty další aktivity v řízení lidských zdrojů, které by přinesly zvýšení spokojenosti zaměstnanců a ve svém důsledku i zvýšení výkonů a prosperity společnosti.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Řízení lidských zdrojů je jednou z rozhodujících podmínek úspěšnosti každé společnosti neboť jsou to její lidé – zaměstnanci, kdo rozhoduje o prosperitě každé organizace [2].

### 2.1 Řízení lidských zdrojů



Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů [1]

Každá organizace, která chce být konkurence schopná, musí vycházet ze stanovené personální strategie, personálního plánování, má implementován proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců, určuje a stará se o své klíčové zaměstnance, zaměstnance pravidelně hodnotí, odměňuje a motivuje, vzdělává a osobnostně rozvíjí. Všechny tyto činnosti provádí řízeně v rámci personálních procesů, které kontroluje a vyhodnocuje jejich efektivitu [1].

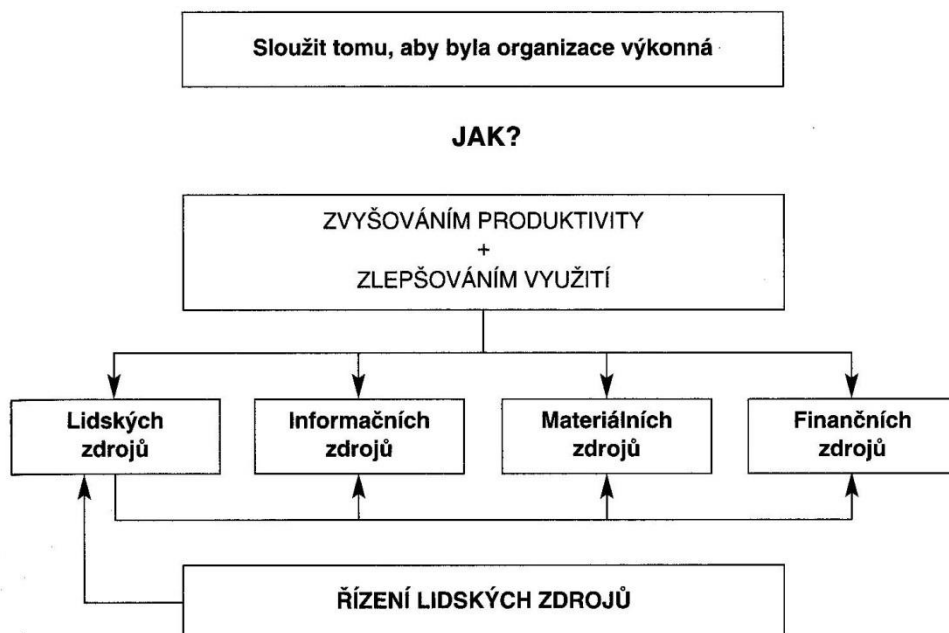
#### 2.1.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou viditelné spíše v oblasti toho, na co kladou důraz. Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv jako personální řízení samo“ [1, 3].

- Řízení lidských zdrojů se více týká vedoucích pracovníků, kdežto personální řízení je zaměřeno hlavně na jiné než vedoucí pracovníky.
- Úsilí personálního řízení je v ovlivňování liniových manažerů, zatímco v řízení lidských zdrojů jde o slučování aktivit liniových manažerů.

- Řízení lidských zdrojů vyzdvihuje smysl zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury podniku [1].

### 2.1.2 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů



Obrázek 2 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů [2]

### Organizace

- Podoba organizace – vytváření organizace, seskupující všechny nezbytné aktivity nutné pro integraci a kooperaci, která funguje pružně na reakci a zároveň umožňuje účinnou komunikaci a rozhodování.
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí – rozhoduje o obsahu práce na individuálních pracovištích a pracovních pozicích tak, aby se maximalizovala spokojenost a motivace pracovníků.
- Rozvoj organizace – stimulování, plánování a realizace programů zaměřujících se na běh organizace a adaptace na potencionální změny [1].

### Zaměstnanecké vztahy

*„Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy“ [1, s. 44].*

## **Management znalostí**

Vytváření metod k osvojení a předání vědomostí s cílem zdokonalit průběh učení a výkonů v organizaci [1].

## **Zabezpečování lidských zdrojů**

- Plánování lidských zdrojů - na základě počtu pracovníků a úrovně jejich zručnosti se posuzují jejich budoucí potřeby a vytváří se plán, který realizuje uspokojení jejich potřeb.
- Získávání a výběr – zajištění, že organizace vždy bude mít takový počet pracovníků, jaký potřebuje [1].

## **Rozvoj lidských zdrojů**

- *„Celoroční a individuální vzdělávání – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celood organizační i individuální úrovni; poskytování příležitosti k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnanců“* [1, s.44].
- Rozvoj manažerů – zajišťování možnosti učení a rozvoje manažerů napomáhajících k dosažení cílů organizace.
- *„Řízení kariéry – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem“* [1, s.44].

## **Řízení odměňování**

- *„Systémy odměňování – vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné“* [1, s.44].
- Zásluhové odměny – vztahuje se peněžnímu odměňování za zásluhy, dovednosti a úsilí individuálních zaměstnanců.
- Nepeněžní odměny – např. vyšší odpovědnost a pravomoc, uznání, příležitosti ke kariérnímu růstu [1].

## **Pracovní vztahy**

- *„Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.“*
- *Zapojování a participace pracovníků – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.*

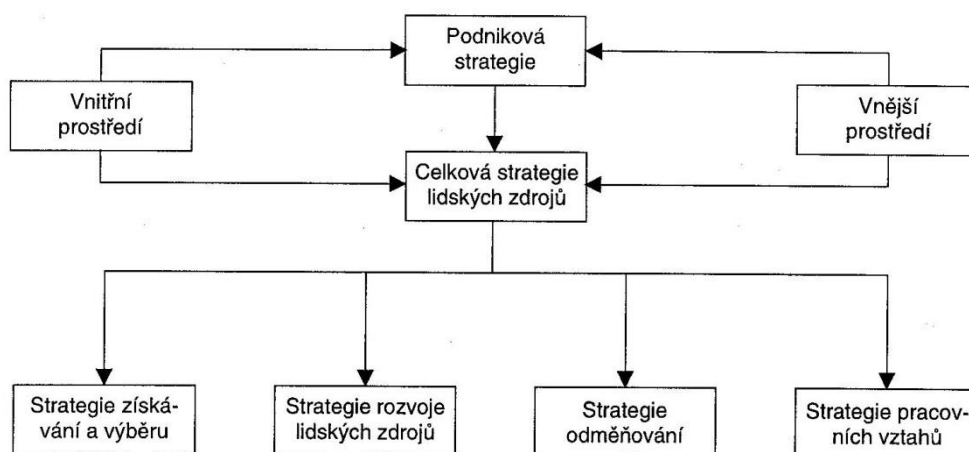
- *Komunikace – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají*“[1, s44-45].

### 2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů se používá k tvorbě strategií lidských zdrojů poskytující organizaci dosažení jejích cílů [1].

Co znamená strategické řízení lidských zdrojů:

- použití plánování,
- adaptace činností a politiky řízení lidských zdrojů přesné podnikové strategii,
- „nahlížení na lidi v organizaci jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody““ [1, s.52].



Obrázek 3 Strategie řízení lidských zdrojů [1]

## Otázky strategického plánování

Dvě základní otázky jsou: „Kam jdeme?“ a „Co musíme udělat, abychom se tam dostali?“. Díky odpovědím na otázku „Kam jdeme?“ zjišťujeme budoucí plány organizace, její strategický plán a nezbytnosti, které jsou spojené s podnikáním.

Odpovědi na otázku „Co musíme udělat, abychom se tam dostali?“ získáme analýzou současné situace organizace a jejího současného stavu [1]. Jako nástroj můžeme použít SWOT analýzu, což, je jedna z nejvíce používaných metod analýzy. Díky této metodě

jsme schopni stanovit silné a slabé stránky podniku vůči příležitostem a hrozbám - strenghts – silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – příležitosti, threats – hrozby [4, s.27].

## 2.2 Nástroje personálního řízení

Dotazníkové šetření je jedním z nástrojů, jak zjišťujeme názory ve společnosti na danou problematiku.

*„Kritéria chování pracovníků zahrnují:*

- *míru stability a fluktuace pracovníků,*
- *míru absence,*
- *poměr počtu stížností k počtu pracovníků“ [1, s. 25].*

Zkoumání spokojenosti pracovníků - míra spokojenosti zaměstnanců s personální politikou a personální prací a jaký vliv na nemá, se dá měřit na základě průzkumů stanovisek, jimiž se zjišťují pocity a názory pracovníků [1].

## 2.3 Personální plánování

*„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou“ [2, s. 15].*

### 2.3.1 Cíl plánování lidských zdrojů

- Získávání a udržení potřebného počtu lidí s odpovídajícími znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- předvídání a předcházení problémům souvisejícím s nedostatkem či přebytkem pracovních sil,
- jak nejlépe využívat lidské zdroje,
- přispívání ke schopnosti adaptace na nejisté a měnící prostředí díky možnosti rozvíjení dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly,



- snižování své závislosti na získávání pracovníku z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná [2].

### 2.3.2 Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst se v organizacích využívají zejména k realizaci personálních činností (obsazování pracovních míst, vypracování pracovní smlouvy...). Vzhledem k tomu, že stanovují povinnosti, pravomoci, odpovědnosti a kritéria práce, mají popisy pracovních míst velký význam.

*„Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře, o podmínkách na daném místě“ [8, s.51].*

#### Obsahová struktura popisu pracovního místa:

- název pracovního místa – funkce, název útvaru (název pracovního místa by měl co nejlépe definovat okruh činností – funkci a útvar, kde je práce prováděna),
- přímý nadřízený – funkce,
- počet podřízených – funkce,
- zastupování - kdo je kým zastupován a kdo koho zastupuje na dané pracovní pozici,
- vztahy k dalším pracovním místům v organizaci a mimo organizaci - v popisu práce by mělo být přesně vymezené umístění daného pracovního místa v organizační struktuře společnosti,
- účel pracovního místa – souhrnná formulace hlavního účelu existence dané pracovní pozice,
- seznam úkolů a činností na pracovním místě,
- popis povinností na pracovním místě – vyjadřuje předpoklad splnění povinností pracovníka,
- odpovědnosti a pravomoci na pracovním místě – odpovědnosti vyjadřuje povinnosti, za které pracovník odpovídá; pravomoci vymezují rozhodovací prostor),
- očekávané výsledky – popsání výstupy práce, které se používají k hodnocení výkonu,

- předpisy pro práci na daném pracovním místě – zákonné a interní předpisy, které musí pracovník na dané pozici dodržovat,
- technické prostředky a zařízení k práci,
- pracovní podmínky a případná rizika práce – např. organizace pracovní doby, pracovní prostředí, pracovní zátěže,
- na konec popisu pracovního místa by se mělo uvádět jméno pracovníka, jeho podpis a datum [8].

### **2.3.3 Personální controlling a reporting**

System controllingu má základní funkce, které jsou většinou stejné u všech organizací. Patří mezi ně:

- funkce plánovací,
- funkce informační,
- reporting [5].

Plánovací funkce se zakládá na celé soustavě plánů v organizaci, na kterých se controller může podílet, jedná se především o strategické plány, plány tržeb, likvidity, výkonů, nákladů, investic a dalších. Informační funkce reprezentuje nutnosti informovanosti napříč společností ohledně všech důležitých ukazatelů a vývoje. Povinností reportingu je vytvoření relativně souhrnného systému ukazatelů a informací mající za úkol vyhodnocovat vývoj podniku jako celku, avšak zároveň i v jeho jednotlivých částech, které jsou také ze stránky řízení důležité. Výkazy a zprávy by měly být utříděné podle potřeb jejich uživatelů a vedoucích pracovníků, tak aby ulehčovaly práci a řízení společnosti [5].

## **2.4 Nábor, výběr a přijímání pracovníků**

### **2.4.1 Získávání pracovníků**

Individuální organizace dávají za cíl náboru získat v daném čase odborně a profesně vhodné zaměstnance [6].

*„Při náboru (získávání) pracovníků se rozlišuje:*

- *získávání pracovníků z vnitropodnikových (interních) zdrojů,*

- *získávání pracovníků z mimopodnikových (externích) zdrojů*“ [6, s.324].

V našich podmínkách bylo dřív na prvním místě externí získávání zaměstnanců. V současné době by se však mělo přihlížet zvláště na získávání zaměstnanců interními zdroji, jelikož karierní postupy mohou působit jako motivace výkonu a napomáhat ke spokojenosti pracovníků. Přijetí nového pracovníka je doprovázeno s poměrně vysokými finančními náklady a rizikem. Nesmíme však opomenout, že získání nového zaměstnance z mimopodnikových zdrojů nabízí rozdílný názor na problémy podniku, poněvadž nejsou postihnuti takzvanou „provozní slepotou“ projevující se u dlouhodobých zaměstnanců, vyznačující neschopnost k vnímání problémů na pracovišti a pozměnění jejich úhlu pohledu [6].

### **Způsoby náboru pracovníků:**

1. Spolupráce s úřady práce – podnik by si měl zakládat na řádné komunikaci s úřady práce a dbát na dostávání organizace a možností uplatnění uvnitř organizace do podvědomí lidí. Vhodná metoda při obsazování pracovních míst, které nevyžadují vysokou kvalifikaci pracovníka [6, 7].
2. Spolupráce s vysokými školami, středními školami a učilišti – nabízení exkurzí a diplomových praxí firmě kladně prospívá v okruhu mladých lidí.
3. Inzerce – u inzerce je potřeba se v první řadě zaměřit na to, že oslovujeme širokou veřejnost, inzerát tedy musí obsahovat jasnou charakteristiku popisu práce a být srozumitelný [6].
4. Ústní dotaz nebo nabídka – tázání se známých zda nevědí o vhodném pracovníkovi, nebo zdali by nechtěli sami ve společnosti pracovat. Měli bychom používat pouze pokud se můžeme spolehnout na známé.
5. Vývěsky ve společnosti i mimo společnost – je potřeba umístit ve společnosti i mimo společnost tak, aby si jich lidé všimli a nabídka tak oslovila potenciální uchazeče.
6. Letáky vkládané do poštovních schránek – vzhledem k tomu, že leták musí zaujmout a poskytnout potenciálnímu uchazeči veškeré potřebné informace, je na místě, nechat si leták vytvořit od odborníků, případně prodiskutovat vlastní návrhy. Takováto akce je obvykle zaměřená na určité území, při níž lze využít možnosti poštovních doručovatelů.

7. Využití internetu – v dnešní době je spousta internetových portálů, kde společnosti mohou vyvěsit své nabídky zaměstnání. Tyto adresy ve většině případů slouží i lidem hledajícím zaměstnání k umístění své poptávky. Používá se pro hledání spíše kvalifikovanějších pracovníků a při hledání absolventů středních nebo vysokých škol [7].

### **Získávání pracovníků si můžeme usnadnit použitím těchto opatření:**

- Nabídka vyšší mzdy, platu, zaměstnaneckých výhod – při zkoumání inzerátů si můžeme všimnout, že se u nás klade důraz především na výši odměny. Častokrát ale vysoká odměna nedokáže vynahradit nedostatky v péči o pracovníky, jejich pracovní prostředí, konflikty na pracovišti apod.
- Náležitá péče o pracovní podmínky – péče o pracovní prostředí, vytváření možností pro individuální pracovní dobu a pracovní režim jako jsou možnosti částečných úvazků, homeoffice a jiné.
- Náležitá péče o sociálně-hygienické podmínky práce – konstantní zdokonalování péče pohodlí pracovníků začínaje stravováním, toaletami a konče parkováním a čistotou společnosti.
- Péče o sociální rozvoj pracovníků a jejich životní podmínky – např. věnování pozornosti rekreaci, volnému času, péče o děti pracovníků (školky...), půjčky...
- Zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu ve společnosti – velice důležité je, aby se zaměstnanec stal partnerem a aby jeho názorům a připomínkách bylo nasloucháno. *„je třeba zdůraznit, že sociální klima a mezilidské vztahy ve firmě jsou výrazně ovlivňovány spravedlností odměňování pracovníků. Ta patří právě do oblasti slušného zacházení s pracovníky, je mnohdy důležitější než úroveň odměňování a lidé jsou na ni velmi citliví“* [7, s.100].
- Péče o personální rozvoj pracovníků – vzhledem k tomu, že menší společnosti nejsou schopny nabídnout vidinu velkého karierního postupu, musejí pozornost věnovat jiným možnostem personálního rozvoje zaměstnanců. Jsou jimi zajímavost, podnětnost a rozmanitost jejich práce a schopnost zaměřovat se na růst jejich znalostí, dovedností a schopností.
- Péče o vzdělávání pracovníků – nabídka zaškolení či doškolení nových pracovníků je v současnosti jedním z nejpoužívanějších nástrojů, které zvyšují

aktivitu ve společnosti. Díky možnosti zaškolení se, nabádá potenciální uchazeče o práci, že o ně bude dobře postaráno a jejich nevědomost v oboru není překážkou. Zároveň nabízí již fungujícím zaměstnancům onen růst znalostí.

- Serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání – pověst společnosti je velice důležitá, jelikož spousta lidí si uvědomuje, že zaměstnání ve firmě se špatnou pověstí zároveň ovlivňuje i jejich vlastní pověst a v budoucnu je může postavit do špatného úhlu pohledu ze strany potenciálního zaměstnavatele [7].

#### **2.4.2 Výběr pracovníků**

V procesu výběru pracovníků se obzvlášť hodnotí schopnosti potřebné na obsazovaném místě. Právě proto se v přípravné fázi výběru stanovují kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném místě, v první řadě požadovaný výkon (včasnost plnění úkolů, efektivnost) a pracovní chování (dodržování pracovní doby, absence...). Dále je potřeba stanovit faktory, které budou použity k předvídání úspěšného výkonu práce. Mezi ně se řadí vzdělání, dosavadní praxe, posudky z předchozích zaměstnání, ale i fyzický jev, pohlaví a věk. Naším úkolem je vybrat obsazovanému pracovnímu místu přiměřené a spolehlivé faktory. V další fázi musíme „*vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči*“ [7, s.105].

##### **Postup výběru pracovníků:**

1. Zkoumání životopisů, dotazníků a ostatních dokumentů, které nám předložil uchazeč (nezbytný krok).
2. Předběžný pohovor doplňující informace nacházející se v dotazníku a životopise.
3. Testování uchazečů.
4. Výběrový pohovor (nezbytný krok; existuje několik typů pohovorů – např. „mezi čtyřma očima“, strukturovaný pohovor, výběrový panel, výběrová komise)[8].
5. Zkoumání referencí (je potřeba si dát pozor na možnost zkreslení informací).
6. Lékařské vyšetření.
7. Rozhodnutí o výběru uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí [7].

### 2.4.3 Přijímání pracovníků

*„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci“* [2, s.189]. Při vytváření smlouvy by měl pracovník mít přehled o obsahu smlouvy a její organizaci, jelikož smlouva není jednostranná záležitost, obě strany by se měly na jejích formulacích podílet a společnost by měla respektovat právo zaměstnance vyjednávat [2].

## 2.5 Orientace a adaptace pracovníků

Orientace pracovníků je dopodrobna promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit usnadňujících a urychlujících proces seznamování se nových pracovníků nebo pracovníků přecházejících v rámci společnosti na jiné místo s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním prostředím. Pro každé pracoviště i organizaci, pro každý druh pracovní pozice je velmi specifický. Pracovníci také se potřebují seznámit s znalostmi a dovednostmi ke své pracovní pozici, aby v co nejkratší době dosáhli požadované úrovně. Jeho úkolem vlastně je, zkrácení období, kdy pracovník nepodává standardní výkon a v novém pracovním prostředí se orientuje nedostatečně [2].

Spolupracovníci nového pracovníka a jeho bezprostřední nadřízení mají rozhodující podíl na praktické stránce orientace nových pracovníků. *„Personální útvar zpracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst“* [2, s.201]. Jeho hlavním úkolem je počáteční fáze orientace, která je celofiremní, personální útvar koordinuje její organizaci a metodicky ji řídí. V této souvislosti proškoluje pracovníky všech úrovní, jelikož je při orientaci vyžadována úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky [2].

## 2.6 Motivace

Motivaci všech aktivit člověka chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Z pohledu jejího významu pro osobnost je možné tuto dimenzi osobnosti považovat za nejzajímavější, ale zároveň nejkomplikovanější [6].

Kvalitně motivovaní lidé jsou lidé se správně definovanými cíli podnikající kroky vedoucím k těmto cílům. Mohou být motivovaní sami od sebe, což je nejlepší forma motivace, avšak majoritní podíl společnosti potřebuje být motivován v menší či větší míře z vnějšku. Firma sama o sobě je schopná nabídnout prostředí, ve kterém je možné dosáhnout vysoké míry motivace a to za pomoci stimulů a odměn, dobře provedené a uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu [1].

### **2.6.1 Zdroje motivace**

Mezi zdroje motivace se počítají skutečnosti vytvářející motivaci, takže skutečnosti, které vytvářejí lidské tendence a zaměřují lidskou činnost a významně ovlivňují a napomáhají k přetrvávání těchto tendencí [6].

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby – primární (biologické potřeby, vrozené) spojeny s funkcemi lidského těla a sekundární (sociálním, společenské) např. potřeba lásky, seberealizace, dominance,
- návyky – stereotypy, činnosti opakované častěji, pravidelně v některých situacích,
- hodnoty a hodnotové orientace – zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání,
- ideály – názorná představa něčeho pro daného jedince žádoucího, o co [6].

## **3 ANALYTICKÁ ČÁST**

### **3.1 TEMO – Telekomunikace a.s.**

Společnost patří mezi nejvýznamnější dodavatele služeb na trhu telekomunikací, slaboproudých a silnoproudých instalací. Mezi její produkty patří datové sítě, silnoproudé sítě, metalické a optické sítě, bezpečnostní systémy, vytyčení sítí O2, inteligentní domácnosti a další [9].

#### **3.1.1 Historie**

Společnost vznikla v roce 1994 a dnešní právní formu přijala v roce 1999. Ke zvyšování kvality si firma dopomáhá systémem jakosti, který zavedla v roce 2008, což je ISO 9001:2008. Kladný vztah k životnímu prostředí firma ukázala v roce 2004, kdy byl zaveden systém ISO 14001:2004 [9].

#### **3.1.2 Popis společnosti**

Vzhledem k velké škále nabízených služeb se firma dělí do čtyř divizí – aby byla jistota, že každý zákazník bude jednat s odborníkem na danou problematiku. Ke všem produktům a službám nabízí ucelené řešení – návrh projektu, zpracování projektu, realizaci projektu a samozřejmě následný servis.

##### **Čtyři divize:**

- Divize 01 - výkonný ředitel  
Vedení společnosti, personální oddělení, účetnictví.
- Divize 02  
Výstavba, překládka a servis podzemních metalických, optických a radiových sítí. Vytyčení, měření a opravy sítí.  
Zemní a výkopové práce.
- Divize 03  
Výstavba a překládka nadzemních sítí. Elektroinstalace a vnitřní telefonní rozvody.
- Divize 04  
Kamerové systémy, EPS, EZS, datové sítě, ozvučovací a evakuační systémy, intercom, videintercom, přístupové a docházkové systémy, televizní a satelitní rozvody, inteligentní domácnost. Správa VTA po celém území ČR [9].



### 3.1.3 Organizační struktura

Firma má obsáhlou organizační strukturu a její schéma můžeme nalézt v příloze č. 4. Divize 02, kterou se v bakalářské práci zabývám se zabývá zemními kabelovými sítěmi, páteřními trasami, kolokací a ADSL. Vedoucí střediska má svoji asistentku připravující podklady k práci. Pod vedoucího střediska spadají vedoucí koordinátor zakázek, který řídí přidělování jednotlivých zakázek a koordinuje přijaté zakázky, aby měli personální a materiální pokrytí a plnění termínů v čase a vedoucí zakázek řídící jednotlivé konkrétní přidělené zakázky od zadání až po fakturaci. Všechny informace se zadávají do informačního softwaru ABRA. Veškerou práci vykonávají montážní čtyři složené ze samostatných montérů a montéřů. Nový pracovníci jsou postupně zařazováni do montážních čet a po zvládnutí všech procesů zaučení je možnost postoupení na pozici samostatného montéra. Jelikož společnost nemá dostatečnou kapacitu a nechce počet zaměstnanců dále radikálně navyšovat, využívá pro některé činnosti subdodávky, které jsou řízeny dispečerem.

### 3.2 Integrovaný systém řízení společnosti (ISO 9001, ISO 14001)

Společnost má certifikovaný systém řízení a dle vyjádření auditorů, implementovaný systém managementu QMS a EMS. Naplňuje tedy všechny požadavky ISO 9001:2008 a ISO 14 001:2008 v rozsahu: *“Návrh, zpracování projektové dokumentace, instalace, montáž, údržba a servis telekomunikačních sítí, analogových, digitálních a optických systémů, strukturovaných kabeláží, zabezpečovacích, protipožárních, kamerových a docházkových systému včetně souvisejících zemních prací”* [10]. Systém je plně funkční a dává záruku naplňování požadavků zákazníků, platné legislativy a dalších požadavků na ochranu životního prostředí.

V současné době, kdy nabývají v platnosti novelizace norem ISO 9001:2015 a 14001:2015 společnost směřuje k recertifikaci v roce 2017. Jejím cílem je využití požadavků novelizovaných norem v oblasti lidských zdrojů a to zejména zapojení, vedení a podporování pracovníků přispívajících k účinnosti systému řízení (obzvlášť montéři).

### 3.3 Současný stav řízení lidských zdrojů

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů mé bakalářské práce je vytvoření návrhů na zlepšení personálního řízení ve společnosti, je důležité vědět, jaký je jeho současný stav a která

oblast je nejkritičtější. Personální činnosti v současné době zabezpečuje pouze jedna pracovnice. Není to avšak jediná její činnost, neboť zároveň zpracovává kromě personální agendy zaměstnanců zároveň i mzdy pro celou společnost.

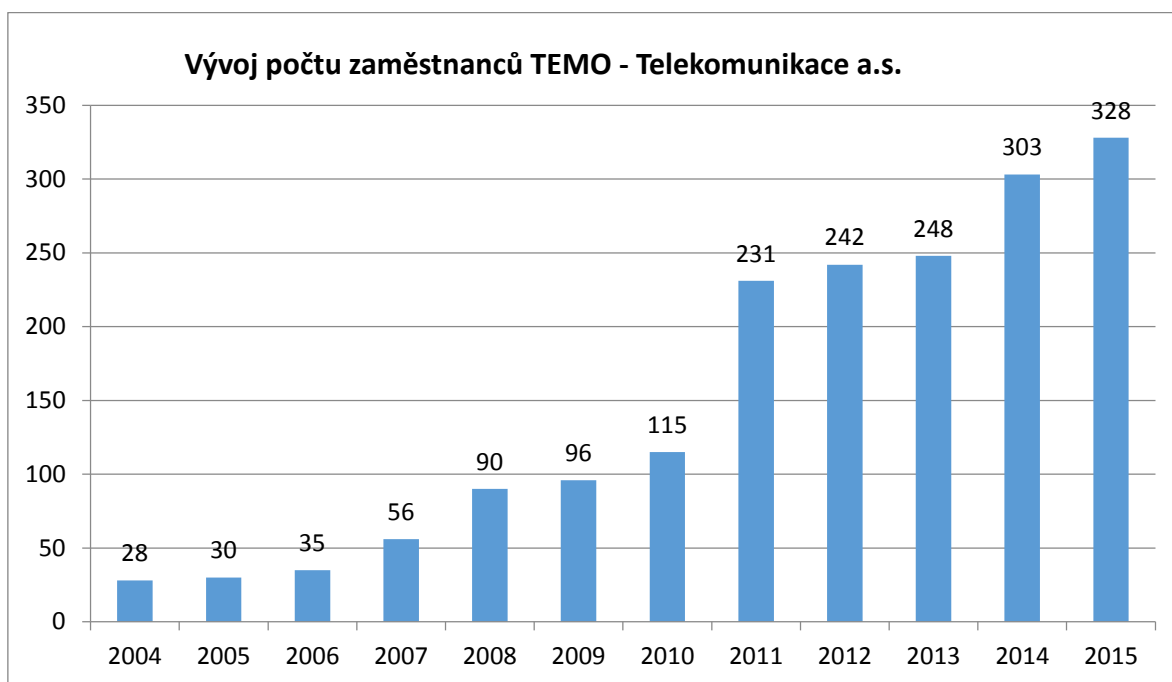
Data o zaměstnancích jsou shromažďována na divizích a personálním oddělení, v tabulkách v programu MS Excel v souborech na PC personálního oddělení a divizí. Není nikde přesně dáno, jaká data a informace se mají shromažďovat, kdo je odpovědný za jejich aktualizaci, jak se data vyhodnocují, kdo dělá závěry, která data se vyhodnocují na úrovni vedení, divizí, personálního oddělení apod. Nikde nemůžeme zjistit, jaké informace o zaměstnancích jsou sdíleny na intranetu. Software používající společnosti pro řízení zakázek a účetnictví nemá personální modul. Popisy pracovních funkcí jsou zastaralé a nejsou přezkoumávány a novelizovány. Ve společnosti neexistuje žádná forma plánování v oblasti řízení lidských zdrojů s výjimkou plánu školení.

Společnost si je vědoma, že nepřijetí nového zaměstnance vedoucí k nesplnění plánu by mohlo vést k špatnému hodnocení klíčových zákazníků a v krajním případě i vypovězení rámcových smluv. Společnost nezpracovává časové propočty ani plány potřebných pracovních sil.

V současné době neexistují žádné alternativy k přijetí nového zaměstnance, pokud bude chtít společnost vyhovět vzrůstajícím požadavkům klíčového zákazníka na objem zakázek pro nadcházející období. Náklady na přijímání nových pracovníků se nerozpočtují. Problémem zůstává také to, že ani vyučení, kterých je nedostatek nepokrývají potřeby a nemají potřebné dovednosti.

Analýzu současného stavu provedu pomocí několika zdrojů a to SWOT analýzy, personálních dat, dotazníkového šetření a vyhodnocení názorů některých vedoucích pracovníků.

### 3.3.1 Data z firemní statistiky



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Na tomto grafu můžeme vidět, výrazný skok v počtu zaměstnanců mezi rokem 2010 a 2011. V tomto roce se klíčový zákazník O2 rozhodl zrušit veškeré servisní činnosti a zadávat je právě společnosti TEMO – TELEKOMNIKACE, a.s. Část původních zaměstnanců přešla do TEMO – TELEKOMUNIKACE, a.s., zařadili se do společnosti a vykonávají veškeré servisní činnosti telekomunikační sítě, dříve vykonávané výhradně společností O2. Další nárůst zaměstnanců je výsledkem rozšiřování zakázek od společnosti O2 (nyní CETIN) na větším území a v rámci pokroku telekomunikačních služeb revize a výměna zastaralých sítí (modernizace – instalace optických kabelů, zavádění rychlého internetu LTE/4G). Nárůst se nejvíce projevil v divizi 02, jelikož servis a výstavba nových sítí je jejím hlavním zaměřením.

### 3.3.2 Odhad nákladů na získání a adaptaci nového zaměstnance na pozici montér

Tabulka 1 Náklady na získávání a udržení pracovníků (Vlastní zpracování)

ČINNOST	POPIS	Kč
Inzerce		2 000
Maily a oslovení	Půl dne vedoucího střediska	1 300
Vyhodnocování životopisů a nabídek	Půl dne vedoucího střediska	1 300
Příprava nástupu personální oddělení	Půl dne referentky	500
Nástupní formality		
Vstupní školení	2 hod vedoucího střediska	1 000
Školení ve zkušební době (vyhláška 50 a podobně)	Průměr dle potřeby	1 000
Adaptační proces - 3 měsíce a déle	Snížení výkonnosti spolupracovníků	5 000
3 měsíce předávání zkušeností	nevyčíslitelné	
Další zaučování	nevyčíslitelné	
3 měsíc mzda, pojištění, provoz, benefity		120 000
Vybavení, nástroje	Bez auta	10 000
Celkem		132 600

Tabulku jsem vytvořila na základě konzultací s finanční ředitelkou a mých návrhů. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že náklady na získání a adaptaci jednoho zaměstnance jsou nezanedbatelné. V případě odchodu pracovníka ve zkušební době jsou to zbytečně vynaložené náklady.

### 3.3.3 Tabulka nástupů a odchodů zaměstnanců společnosti

Tabulka 2 Analýza fluktuace (Vlastní zpracování)

Rok	Nastoupilo	Z toho odešlo	Z toho ve zkušební době
2014	96	37 (38,5%)	8 (8,3%)
2015	57	34 (59,7%)	5 (8,8%)

Z rozboru údajů můžeme vyčíst, že velké procento zaměstnanců, kteří nastoupili, také brzo odešli. Společnost tedy promarnila náklady vynaložené na přijímání nových pracovníků. V roce 2015 se sice snížil počet přijímaných zaměstnanců, ale procento zaměstnanců, kteří odešli, se zvýšilo.

Závěr: Při odhadu nákladů na přijímaného zaměstnance (viz předchozí odstavec) je zřejmé, že práce s udržením nových zaměstnanců přinese úspory a zlepšení.

### 3.3.4 Výsledky dotazníkového šetření

#### Cíle dotazníku

- Hlavní cíl: zjistit možné příčiny odchodů nových pracovníků ze společnosti.
- Vedlejší cíle: zjistit, co pracovníkům v současné době nevyhovuje a odhalit jejich pohled na situaci spojenou se získáváním pracovníků

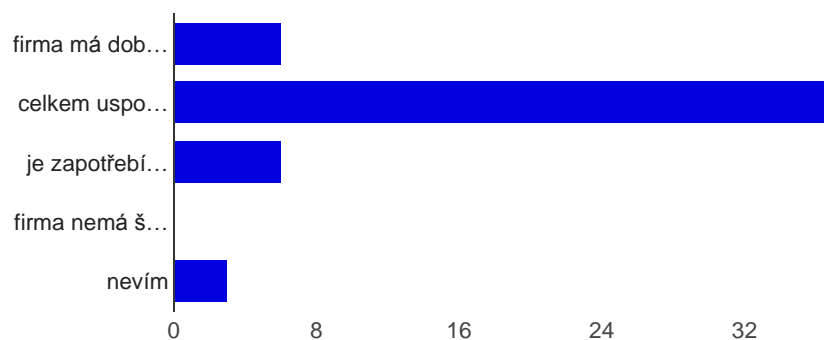
#### Hypotézy dotazníku

Hlavní hypotézou stanovenou před rozesláním dotazníku bylo zjištění, že společnost postrádá přesně stanovený postup chování vedoucích a odpovědných pracovníků po nástupu nových zaměstnanců.

Jako metodu jsem vybrala dotazníkové šetření. Respondenti byli převážně montéři a pracovníci z divize 02, to znamená pracovníci u kterých je v současné době největší rozdíl mezi poptávkou a nabídkou. Použila jsem styl dotazníkového šetření. Při tvorbě otázek jsem se zaměřila zejména na skutečnosti před příchodem do společnosti, po přijetí a během zkušební doby. Dotazovala jsem se 52 zaměstnanců ze společnosti TEMO – TELEKOMUNIKACE, a.s., z nichž bylo 51 mužů a 1 žena. Nejpočetnější skupinu tvořili zaměstnanci mezi 31 – 40 lety věku, kteří byli vyučení. Nejvíce

dotazovaných pracovalo ve společnosti 1 – 3 roky. Návratnost dotazníků byla 100%. Dotazník nalezneme v příloze č. 1, výsledky jednotlivých otázek rozeberu níže v textu.

### Jak hodnotíte situaci ve firmě?

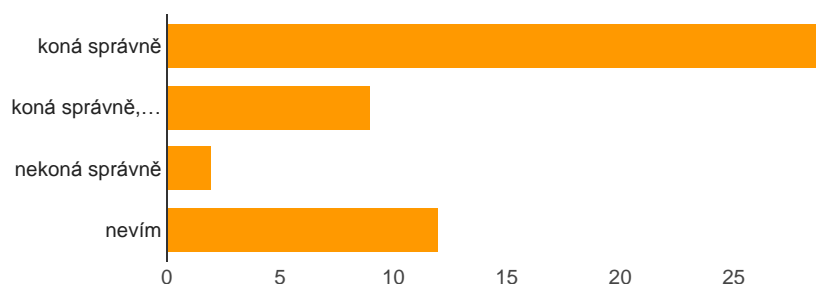


firma má dobrou perspektivu, není nutné nic měnit	6	11.5%
celkem uspokojivě, ale je třeba mnohé změnit	37	71.2%
je zapotřebí přijmout zásadní změny	6	11.5%
firma nemá šanci udržet se	0	0%
nevím	3	5.8%

Graf 2 Odpovědi k otázce č. 1 (Vlastní zpracování)

Většina pracovníků hodnotí situaci ve společnosti celkem upokojivě, ale myslí si, že je třeba mnohé změnit.

### O současném vedoucím střediska myslíte, že :

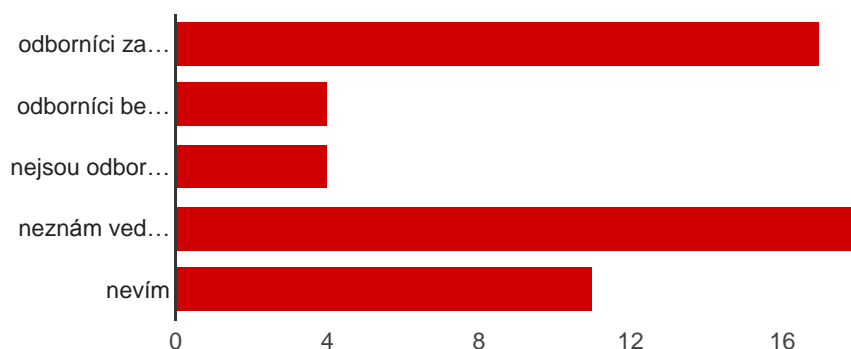


koná správně	29	55.8%
koná správně, ale měl by být důraznější	9	17.3%
nekoná správně	2	3.8%
nevím	12	23.1%

Graf 3 Odpovědi k otázce č.2 (Vlastní zpracování)

Důvěra ve vedoucí středisek je vysoká, převážná část si myslí, že koná správně, avšak za povšimnutí stojí procento pracovníků, kteří označili pole „nevím“.

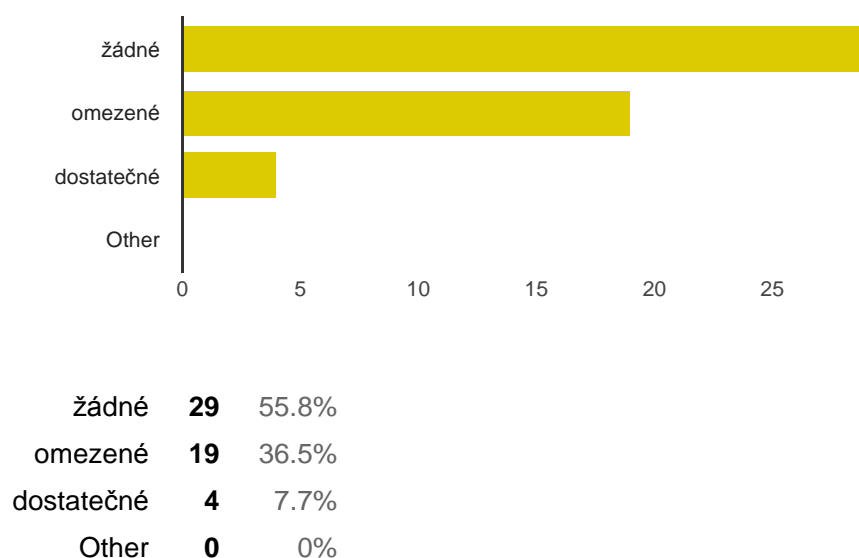
### Tým lidí, kterými se vedoucí střediska obklopil, podle Vás jsou :



odborníci zanícení pro „věc“	17	32.7%
odborníci bez zájmu o „věc“	4	7.7%
nejsou odborníci	4	7.7%
neznám vedení divize	18	34.6%
nevím	11	21.2%

Graf 4 Odpovědi k otázce č.3 (Vlastní zpracování)

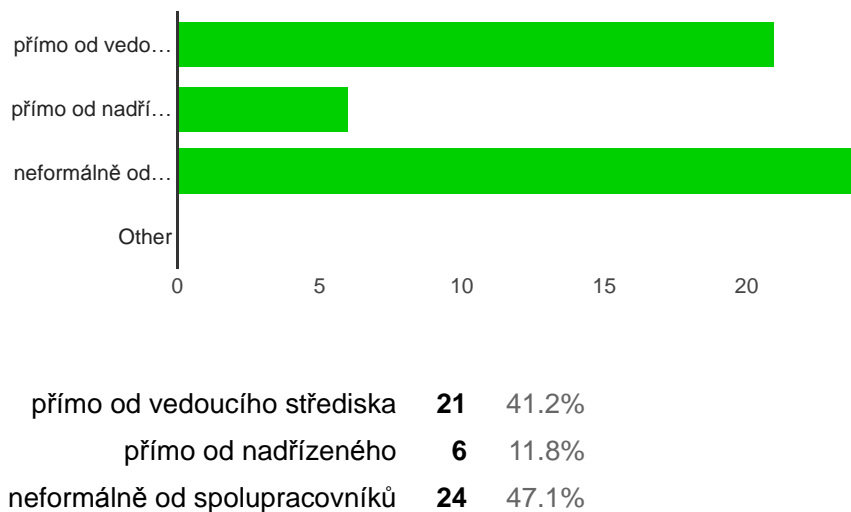
### Před nástupem do firmy byly Vaše informace o firmě :



Graf 5 Odpovědi k otázce č.4 (Vlastní zpracování)

Majoritní podíl zaměstnanců nemá před nástupem žádné informace nebo jen omezené.

### V prvních dnech ve firmě jste dostával/a potřebné informace :

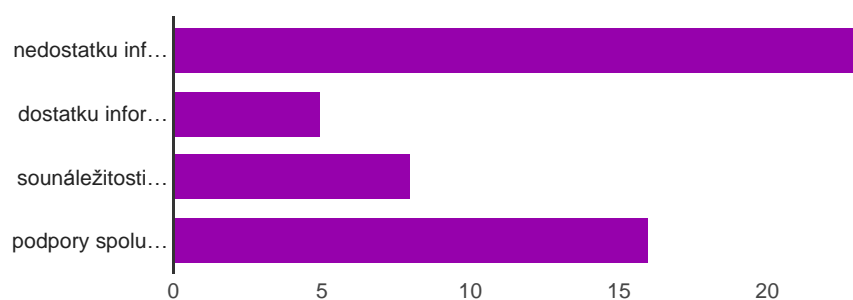


Graf 6 Odpovědi k otázce č.5 (Vlastní zpracování)

V prvních dnech je pozornost od vedení přibližně na stejné úrovni jako neformální komunikace se spolupracovníky.



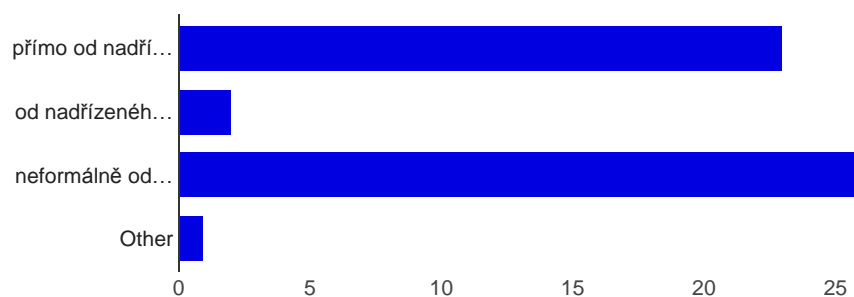
### V prvních dnech ve firmě jste měl/a pocit :



nedostatku informací a strachu ze zvládnání pracovních úkolů	<b>23</b>	45.1%
dostatku informací, případně možností jejich získání	<b>5</b>	9.8%
sounáležitosti s firmou a podporu vedoucího střediska	<b>8</b>	15.7%
podpory spolupracovníků	<b>16</b>	31.4%

Graf 7 Odpovědi k otázce č.6 (Vlastní zpracování)

### Během zkušební doby jste dostával/a informace :

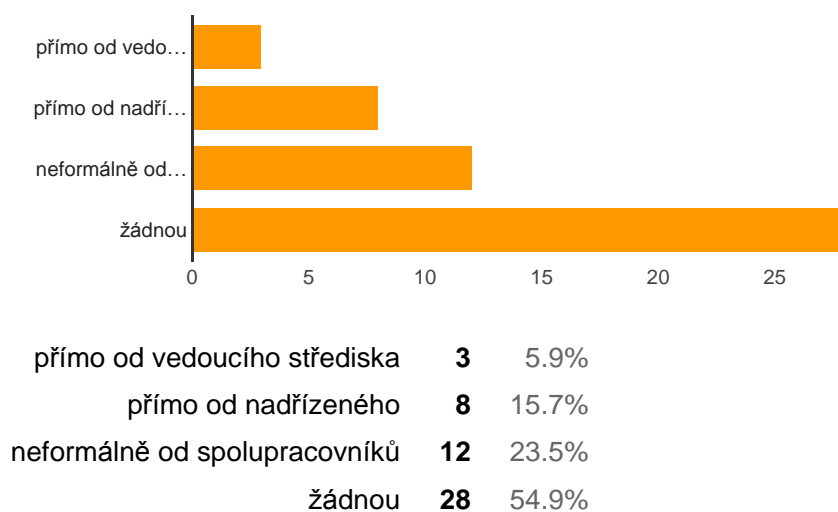


přímo od nadřízeného	<b>23</b>	45.1%
od nadřízeného na poradě	<b>2</b>	3.9%
neformálně od spolupracovníků	<b>26</b>	51%
Other	<b>1</b>	2%

Graf 8 Odpovědi k otázce č.7 (Vlastní zpracování)

V této otázce se potvrzují výsledky otázek předchozích, protože pracovníci cítí strach ze zvládnání úkolů a nedostatku informací, ale zároveň podporu spolupracovníků a vedoucích.

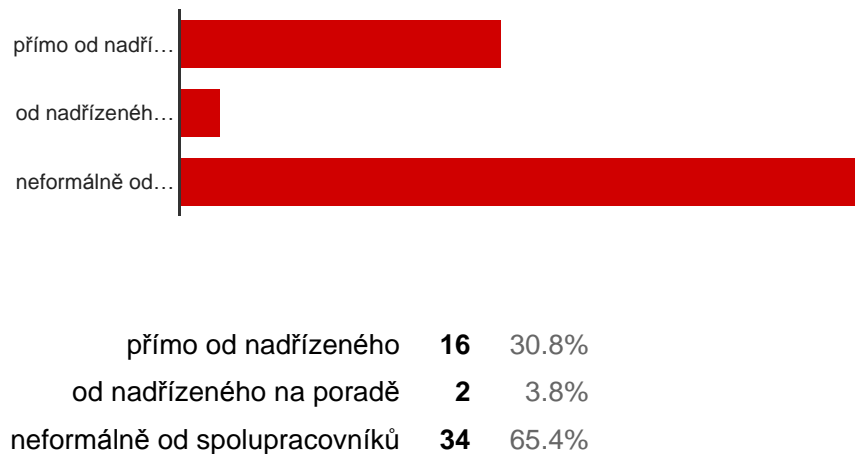
**Po ukončení zkušební doby jste měl/a zpětnou vazbu o spokojenosti s Vaší prací :**



Graf 9 Odpovědi k otázce č.8 (Vlastní zpracování)

Slabá zpětná vazba po skončení zkušební doby se potvrdila touto otázkou.

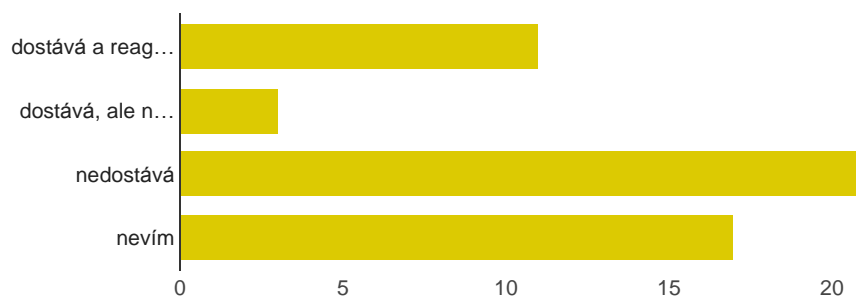
**O tom, co se ve firmě děje se dozvídáte :**



Graf 10 Odpovědi k otázce č.9 (Vlastní zpracování)

Zde stojí za povšimnutí, že pracovníci, přestože mají intranet a firemní maily, 65,4% se o dění ve společnosti dozvídá neformálně od spolupracovníků a nevyužívá tedy tyto komunikační kanály.

### Informace z Vašeho pracoviště se vedení divize :

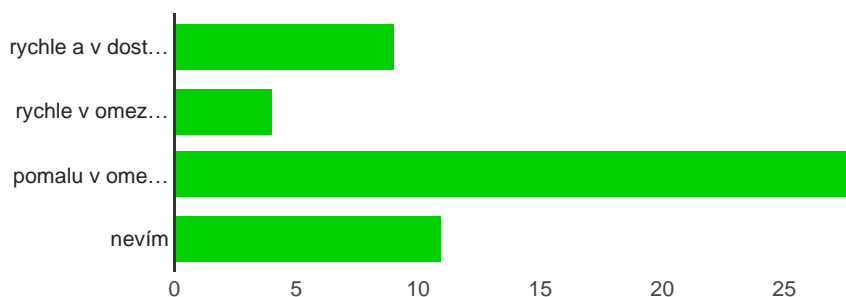


dostává a reaguje na ně	11	21.2%
dostává, ale nereaguje na ně	3	5.8%
nedostává	21	40.4%
nevím	17	32.7%

Graf 11 Odpovědi k otázce č.10 (Vlastní zpracování)

Tok informací od pracovníků směrem k vedení považuje většina pracovníků za neuspokojivý.

### Informace od vedení divize dostáváte :

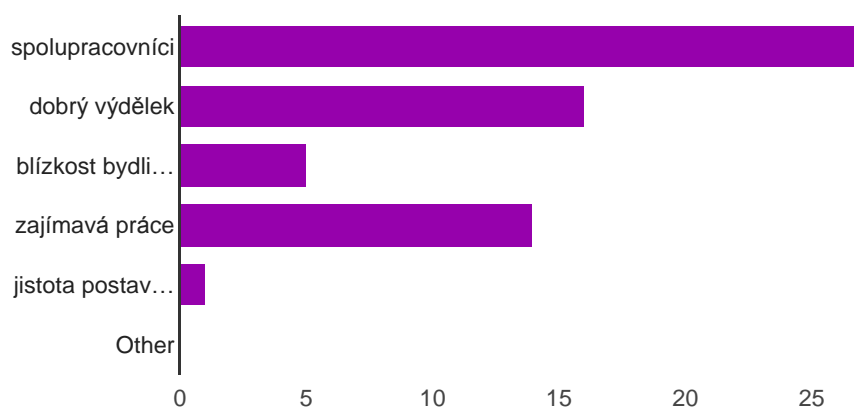


rychle a v dostatečné míře	9	17.3%
rychle v omezené míře	4	7.7%
pomalu v omezené míře	28	53.8%
nevím	11	21.2%

Graf 12 Odpovědi k otázce č.11 (Vlastní zpracování)

Pracovníci vidí rezervy a možnost zrychlení v komunikaci vedení směrem k nim.

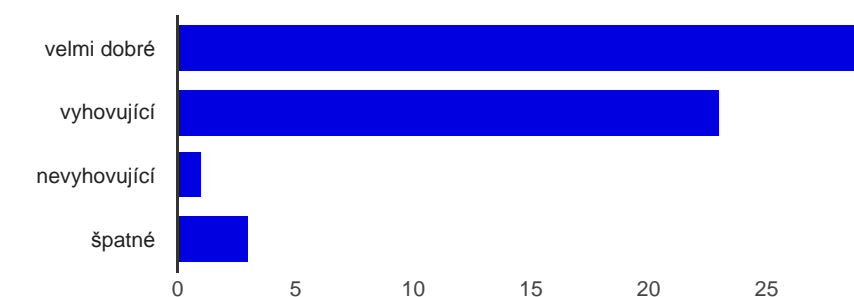
### Co Vás drží nejvíce na pracovišti?



spolupracovníci	<b>27</b>	51.9%
dobrý výdělek	<b>16</b>	30.8%
blízkost bydliště	<b>5</b>	9.6%
zajímavá práce	<b>14</b>	26.9%
jistota postavení	<b>1</b>	1.9%
Other	<b>0</b>	0%

Graf 13 Odpovědi k otázce č.12 (Vlastní zpracování)

### Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky na Vašem pracovišti?

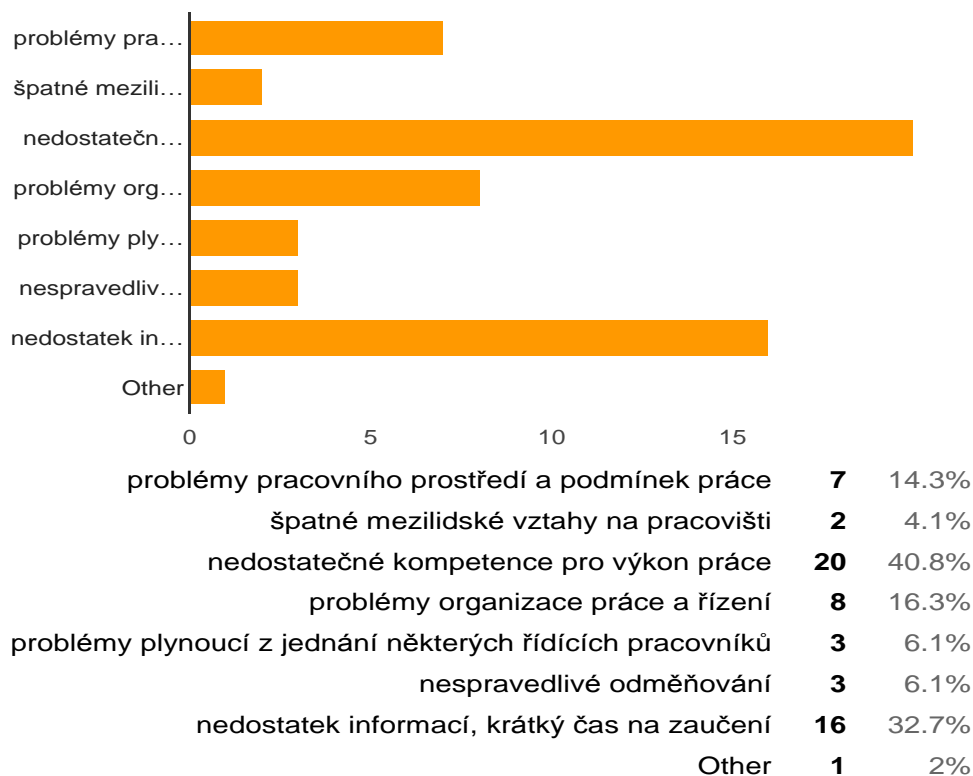


velmi dobré	<b>29</b>	55.8%
vyhovující	<b>23</b>	44.2%
nevyhovující	<b>1</b>	1.9%
špatné	<b>3</b>	5.8%

Graf 14 Odpovědi k otázce č.13 (Vlastní zpracování)

Ve společnosti se nachází hodně faktorů držících pracovníky ve společnosti. Nejlépe hodnotí kolektiv pracovníků a jejich vztahy.

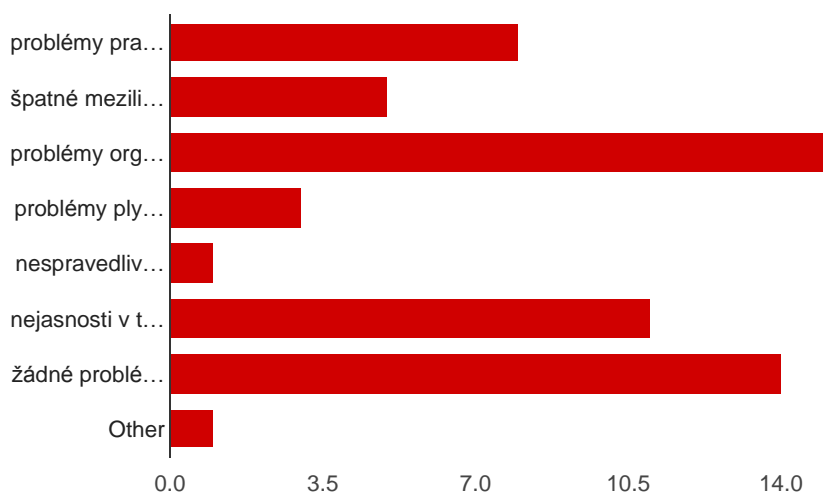
### Které z následujících problémů nejvíce ovlivňují Váš výkon?



Graf 15 Odpovědi k otázce č.14 (Vlastní zpracování)

Pracovníci vidí prostor pro zlepšení. Problémy se nachází opět v nedostatku informací a krátkému času na zaučení z čehož vyplývají nedostatečné kompetence pro výkon práce.

### Které z následujících problémů nejvíce ovlivňují vztahy na Vašem pracovišti?

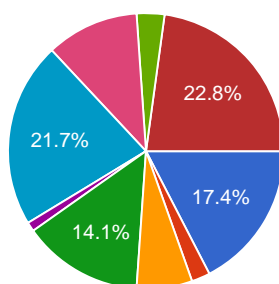


problémy pracovního prostředí a podmínek práce	8	15.4%
špatné mezilidské vztahy na pracovišti	5	9.6%
problémy organizace práce a řízení	15	28.8%
problémy plynoucí z jednání některých řídicích pracovníků	3	5.8%
nespravedlivé odměňování	1	1.9%
nejasnosti v trendu dalšího vývoje společnosti nebo její části	11	21.2%
žádné problémy nevidím	14	26.9%
Other	1	1.9%

Graf 16 Odpovědi k otázce č.15 (Vlastní zpracování)

Počet pracovníků nenalézajících žádné problémy je srovnatelný s procentem poukazujících na problémy organizace práce a řízení.

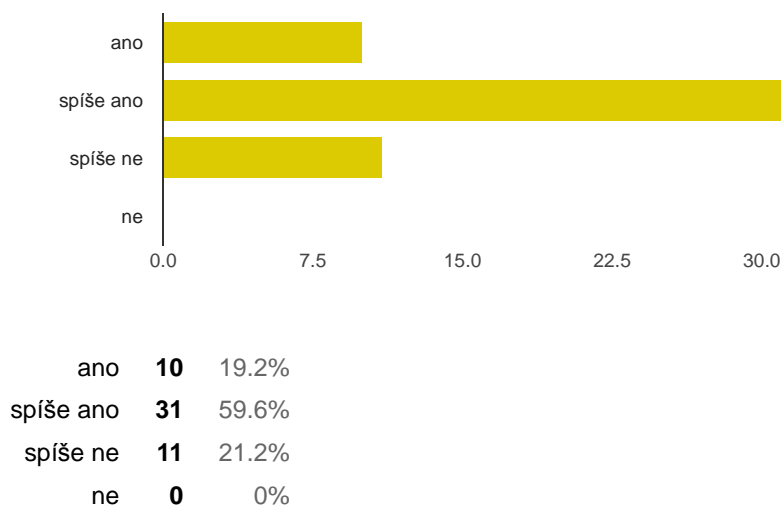
**Které z těchto faktorů jsou pro Vás důležité? Prosím, označte max. 5 možností.**



vztahy na pracovišti	16	30.8%
vztahy s vedoucími	2	3.8%
vztah k práci	6	11.5%
mzda	13	25%
jednání nadřízených	1	1.9%
míra odpovědnosti	20	38.5%
zajímavá práce	10	19.2%
jistota pracovního poměru	3	5.8%
uznání práce	21	40.4%
možnost dalšího vzdělání	0	0%
možnost dalšího postupu	0	0%

Graf 17 Odpovědi k otázce č.16 (Vlastní zpracování)

**Myslíte si, že Vaše schopnosti, znalosti a dovednosti jsou využity při pracovní činnosti?**



Graf 18 Odpovědi k otázce č.17 (Vlastní zpracování)

I když je procento pracovníků, jejichž schopnosti a znalosti nejsou dostatečně využívány malé, je jim potřeba věnovat pozornost, protože zvýšení by mělo za následek zvýšení výkonnosti.

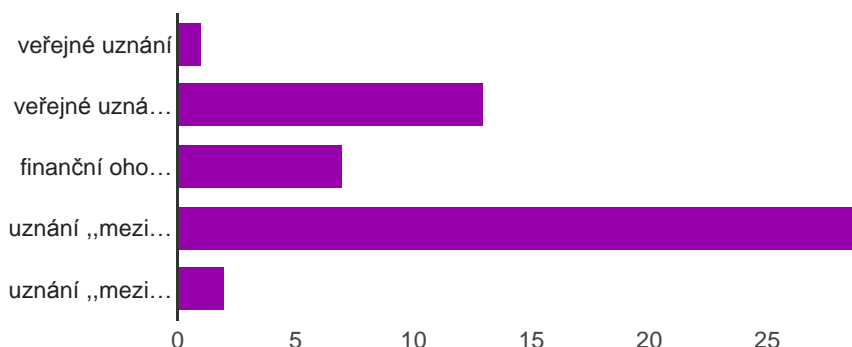
**Představte si, že by společnost měla problém s okamžitým vyplacením hotovosti a opozdil by se termín výplat. Byl/a byste ochotný/á, uskomnit se na určitý čas, a kdyby to krizová situace vyžadovala, počkat na vyplacení měsíční mzdy ?**



Graf 19 Odpovědi k otázce č.18 (Vlastní zpracování)

Tato otázka ukázala velkou důvěru ve společnost.

**Pokud byste pro firmu udělal/a něco mimořádného, nejvíce by Vás potěšilo:**



veřejné uznání	1	1.9%
veřejné uznání a finanční ohodnocení	13	25%
finanční ohodnocení	7	13.5%
uznání „mezi čtyřma očima“ a finanční ohodnocení	29	55.8%
uznání „mezi čtyřma očima“, na financích nezáleží	2	3.8%

Graf 20 Odpovědi k otázce č.19 (Vlastní zpracování)

Pracovníci považují uznání jejich zásluh za důležité a preferují uznání od vedoucího spolu s finančním ohodnocením.

### 3.3.5 Výsledky dotazování hodnocení řízení lidských zdrojů vedoucími pracovníky

Za dobu mého působení ve společnosti, a to formou praxe a práce na dohodu o pracovní činnosti zejména na finančním oddělení a účtárně, jsem měla možnost hovořit s vedoucími pracovníky ve společnosti a to zejména výkonným ředitelem, finanční ředitelkou, projektovým manažerem, pracovníci, která má na starosti personální agendu a zpracování mezd a vedoucím divize 02, což je divize trpící největším nedostatkem pracovníků – montérů. Z diskuzí vyplynuly tyto závěry.

1. Plánování v oblasti lidských zdrojů ve firmě existuje pouze neformálně a není pojímáno jako nástroj řízení. Ze žádných dat se nedají vyčíst budoucí cíle v oblasti personálu jako potřeba pracovníků, v jakém čase a s jakými kompetencemi (znalosti, dovednosti).
2. Trh práce není personálním oddělením pravidelně monitorován.
3. Popisy pracovních funkcí ve společnosti existují, ale byly zpracovávány před několika lety v souvislosti se zaváděním systému jakosti dle normy ISO 9001.



Tyto popisy nejsou aktuální, neodpovídají realitě a neexistují žádné metody ani praktická analýza pracovních míst. Popisy jsou využívány pouze jako příloha pracovní smlouvy, nepracuje se s nimi v souvislosti s aktivitami pro řízení pracovního výkonu, hodnocení výkonu, plánování vzdělávání a osobního rozvoje.

4. Není dořešeno zastupování funkcí (pouze u některých nejvyšších řídicích pozic).
5. Po prozkoumání personálního rozpočtu a jeho nákladů zjišťujeme, že investice do získávání pracovníků se nevyhodnocují.
6. Neexistuje personální reporting, ze kterého by bylo možno čerpat všechny potřebné informace.
7. Je nezbytné zkvalitnit systém vzdělávání zaměstnanců včetně vzdělávání jazykového.

### 3.3.6 SWOT analýza

Tabulka 3 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>SILNÉ STRÁNKY (strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silná pozice na trhu telekomunikací s elektroinstalací</li> <li>• Velká většina zaměstnanců je kmenových (málo subdodávek)</li> <li>• Tradice a rodinné prostředí firmy založené na důvěře</li> <li>• Finanční stabilita (1 majitel, zisky se reinvestují)</li> <li>• Technologické know-how</li> <li>• ISO certifikáty kvality a životního prostředí</li> <li>• Procesy v IS ABRA</li> <li>• Vlastní sídlo v Praze</li> <li>• Kvalifikovanost zaměstnanců a loajalita</li> </ul>	<b>SLABÉ STRÁNKY (weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na 1 odběrateli (O2)</li> <li>• Nízká jazyková vybavenost zaměstnanců (brání v expanzi na zahraniční trhy)</li> <li>• Řízení lidských zdrojů</li> <li>• Nedostatečná kapacita k uspokojení poptávek zákazníků, především firmy CETIN</li> <li>• Nedostatek zaměstnanců na krytí zakázek</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>PŘÍLEŽITOSTI (opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustálý vývoj telekomunikačních a mobilních technologií (potřeba obnovy sítí)</li> <li>• Nové trendy v bydlení (inteligentní domácnosti)</li> <li>• Expanze na zahraniční trhy</li> <li>• Evropská a česká podpora pro rozvoj infrastruktury (především rychlého internetu pro všechny obyvatele)</li> </ul>	<b>HROZBY (threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spojení či reorganizace hráčů na trhu</li> <li>• Recese světové ekonomiky – zpomalení výkonu hospodářství.</li> <li>• Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</li> <li>• Zvyšování cen energií a PHM</li> </ul>

SWOT analýza byla vypracována na základě informací poskytnutých projektovým manažerem společnosti.

Soubor výsledků bude podkladem pro návrhy a opatření uváděné v návrhové části své práce.

## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Ve své návrhové části se zabývám oblastmi, které by v nejbližší době mohly být zlepšeny a to z důvodů potřeby a také ochoty nositelů těchto činností se jimi zabývat. Samozřejmě, že existuje řada dalších (např. hodnocení zaměstnanců, vzdělávání), ty by ale mohly být součástí samostatných prací.

### 4.1 Organizace práce, personální činnosti

Po konzultacích s vedoucími středisek jsme došli k závěru, že personální útvar by se měl posílit tak, aby zajišťoval metodiku, personální služby a informace pro vedoucí pracovníky, personální služby pro jednotlivé pracovníky, komunikaci vně společnosti v oblasti své působnosti, zpracování mezd. Na 100 zaměstnanců připadá obvykle jeden personalista. Vzhledem k tomu, že personální oddělení se skládá pouze z jednoho člověka, je potřeba jej v tomto roce posílit o minimálně jednoho pracovníka / pracovníci, a pokud bude společnost stále růst, v dalších letech zvážit přijetí dalších. Je potřeba přijmout pracovníka s potřebnými teoretickými znalostmi, rozvinutými o sociální dovednosti, organizační schopnosti, dovednosti verbální komunikace, empatie, systematickosti, předvídavosti a tvořivosti, schopnosti získat autoritu tak, aby ho uznávali vedoucí jednotlivých divizí, měl by tedy mít praktické i teoretické znalosti v oboru.

Společnost má jednu pracovníci zabývající se personalistikou a zároveň má k funkci kumulovanou celou mzdovou agendu a částečně statistiku, dochází tedy k tomu, že se tato pracovnice nemůže zabývat „denní prací s lidmi“. Důsledek je mimo jiné i fluktuace pracovníků ve zkušební době. Pro společnost se vyplatí přijetí druhé pracovnice, která se bude věnovat hlavně pracovníkům ve zkušební době a bude odpovědná za proces adaptace a orientace.

Mzdové náklady na pracovníka ve zkušební době pro společnost představují:

Základ mzdy měsíčně .....18 000 Kč

Plus výrobní a správní režie 300%.....54 000 Kč

Zdravotní a sociální odvody 34%.....6 120 Kč

Celkem .....78 120 Kč

Pokud ve zkušební době odejdou 3 lidé, tzn.:  $3 \cdot 78\,120\text{Kč} = 234\,360\text{Kč}$  k této částce je nutno přičíst ještě tříměsíční mzdu kvalifikovaného pracovníka, který je zacvičoval. To znamená:  $25\,000\text{ Kč (mzda)} + 75\,000\text{ Kč (režie)} + 8\,500\text{Kč (sociální a zdravotní)}$ .  
Náklad firmy na tohoto kvalifikovaného pracovníka =  $108.500\text{Kč}$

Náklady na tři odcházející zaměstnance:

$3 \cdot 78\,120\text{ Kč} \dots\dots\dots 234\,360\text{ Kč}$

plus mzda kvalifikovaného pracovníka.....108 500 Kč

Celkem .....342 860 Kč

Náklady na jednu personalistku:

Plat personalistky.....25 000 Kč

Výrobní a správní režie 300%.....75 000 Kč

Odvod zdravotního a sociálního.....8 500 Kč

Celkem.....108 500 Kč

Jedna personalistka, která zabrání odchodům lidí ve zkušební lhůtě, jelikož bude o pracovníky řádně pečovat, může tedy ušetřit společnosti:

$342\,860\text{ Kč (náklady na odcházející zaměstnance)} - 108\,500\text{ Kč (náklady na personalistku)} = 234\,360\text{ Kč}$

Další položkou je dobudovat a zkompletovat personální informační systém zahrnující následující:

- Informace o pracovnících a to: osobní identifikační údaje, údaje o vykonávané pracovní funkci, údaje o vzdělání, údaje o kvalifikaci, údaje o dosavadní kariéře, údaje o účasti na vzdělávání organizovaném zaměstnavatelem nebo s jeho přispěním, údaje o vzdělávání individuálně organizovaném pracovníkem, údaje o zvláštních pracovních schopnostech či omezeních, údaje týkající se odměňování, údaje o pracovní době a pracovním režimu, prostorové charakteristiky a charakteristiky dojížděky do zaměstnání, péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody, údaje potřebné pro účely sociálního zabezpečení a

zdanění příjmu pracovníka, disciplinární záležitosti, benefity, ostatní relevantní údaje.

- Dokumenty týkající se pracovníka: záznamy o tom, jak byl pracovník získán a na základě čeho byl vybrán, dotazník, životopis, dokumenty o vzdělání a praxi, reference a pracovní posudky, pracovní smlouva, dohoda o hmotné odpovědnosti, záznamy o hodnocení pracovního výkonu, plány osobního rozvoje, záznamy o disciplinárním řízení, záznamy o podaných zlepšovacích návrzích a podnětech, záznamy o pochvalách a mimořádných odměnách, dokumenty o absolvovaném vzdělávání, výsledky absolvovaných testů, výsledky zdravotních prohlídek apod.
- Informace o pracovních místech: kategorie pracovního místa, organizační zařazení pracovního místa, místo vykonávané práce, požadavky na kvalifikaci pracovníka, postavení v hierarchii pracovních funkcí, datum zpracování aktuálního popisu a specifikace pracovního místa, obsazené či neobsazené trvale, dočasné či sezónní, rizikové, stálé či pohyblivé pracoviště, vyžadující časté pracovní cesty.

Pro zlehčení práce by společnost měla zakoupit personální software, který by usnadnil a obzvlášť zkvalitnil personální práci nejen personalistům, ale i všem vedoucím pracovníkům. Dále by umožnil širší zapojení vedoucích pracovníků, zejména pak liniových manažerů do personální práce a posílil jejich pravomoci v personální práci. Investice do softwaru by se vrátila snížením nákladů na personální práci a administrativu a urychlila provádění personálních činností.

Náklady na software, který bude kompatibilní se stávajícím softwarem pro účetnictví a mzdy se pohybuje cca ve výši 100 000 Kč a protože výběrové řízení už probíhá a není ukončeno, bude možno částku přesně vyčíslit až po ukončení výběrového řízení.

Pro zviditelnění personální práce ve společnosti a uvědomění si její důležitosti, navrhuji vyčlenit na poradách vedení jednou měsíčně čas na probrání informací z personalistiky, zpracovávání personálního reportingu jednou ročně a zahrnutí ho do zpráv k přezkoumání vedením společnosti. Navrhuji stanovit přesný čas konání porad vedení a to v pondělí v 14:00. Tento čas jsem zvolila na základě toho, že tuto dobu se vedoucí pracovníci obvykle nachází v sídle TEMO – TELEKOMUNIKACE, a.s. kdežto ostatní dny v týdnu mají povinnosti prakticky po celé České Republice (např. kontrolní dny).

V úterý v 9:00 bych zavedla poradu vedoucích pracovníků divize 02, kde by se v návaznosti na pondělní poradu vedení probíraly úkoly týkající se daného týdne a dané divize.

## **4.2 Zavedení personálního plánování**

Jak už jsem v analytické části shrnula, největším problémem v současné době je nedostatek pracovníků na plnění zakázek. K roku 2016 je nutné začít se zaváděním personálního plánování s odpovědností personálního ředitele ve spolupráci s finanční ředitelkou. Smyslem personálního plánování by bylo vytváření optimálních předpokladů, aby společnost měla množství zaměstnanců odpovídajícím aktuálním potřebám v čase, s požadovanými kompetencemi, optimálně rozmístěné a s přiměřenými náklady. Personální plán musí být navázán na business plán společnosti. V první řadě navrhuji minimálně zpracovat „Operativní plán na rok 2016“, kde budou konkrétní údaje (číselné veličiny) o pracovních silách (převody, nástupy, odchody atd.), interní nábor a externí nábor. Plán by zahrnoval i plánované školení pracovníků. Základem je sladit nabídku s poptávkou a podložit ho rozpočtem.

Jako důležité vidím zpracování „Střednědobých plánů“, na 2 – 3 roky, který budou zahrnovat počty a strukturu pracovních sil, náborové plány, plány náhrad a kariérové plány. Je potřeba plánovat personální náklady a stanovit strukturu personálních nákladů, a to např. ročními plány zahrnujícími mzdy, náklady na školení, náklady na nábor, nemzdové náklady jako benefity, služební auto, služební mobil apod. Vše by mělo vycházet z organizačního schématu a popisů pracovních funkcí.

Pokud bude tato činnost zahrnuta do povinností pracovníků personálního oddělení, nemusí přinést žádné další náklady.

### **4.2.1 Popis pracovního místa**

V příloze č. 2 uvádím návrh popisu pracovního místa pro personalistu, který může společnost přímo využít pro hledání nového personalisty a formulaci požadovaných kompetencí. Přesně jsem popsala požadavky na vzdělání, dosaženou praxi v oboru a další. Předpokládaná náplň práce je navržena dle skutečných potřeb společnosti. V popisu pracovního místa je také uvedeno koho pracovník na dané pozici zastupuje, počet podřízených, konkrétní pravomoci a odpovědnosti a očekávané výsledky.

### **4.3 Komunikace**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že i když má společnost zavedené komunikační nástroje jako intranet, email, personální příručku, pracovníci stále pocítují nedostatek informací. Je potřeba nenahrazovat osobní komunikace právě výhradně intranetem a maily. Do systému komunikace by se mělo také zahrnout pravidelné zjišťování zpětné vazby a názorů zaměstnanců s volně přístupnými výsledky, nejen formou dotazníku, ale i rozhovory (např. hodnotící).

V návaznosti na porady vedení bych doporučovala jednou za 14 dní zavést pravidelné hovorové hodiny (konzultační hodiny) v pondělí od 13:00 do 14:00 před poradou vedení pro všechny pracovníky, kteří by měli zájem hovořit s vedoucími pracovníky. Účelem tohoto opatření je, aby každý pracovník mohl s výkonným ředitelem a s řediteli divizí prodiskutovat svoje problémy a názory a zároveň poskytnout zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům.

Náklady na hovorové hodiny je možno vyčíslit jako mzdové náklady ředitelů na 2 hod měsíčně. Konkrétní čísla nejsou k dispozici, avšak vynaložené náklady se vrátí ve větší motivaci a spokojenosti zaměstnanců, které povedou ke zvýšení výkonu.

### **4.4 Adaptace a orientace**

Problém prolínajícím se všemi zdroji mé analytické části bylo udržení nově přijatých zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci měli málo informací a pocit strachu z nesplnění zadaných úkolů. Pro společnost je udržení a získání pracovní síly prioritou, jelikož má nasmlouváno nespočet zakázek. Na trhu práce ani v učilištích nejsou k nalezení pracovníci s dostatečnou kvalifikací pro TEMO – TELEKOMUNIKACE a.s. Protože v současné době se problém nedostatku kvalifikované pracovní síly týká celého průmyslu, je důležité, aby se přijatí pracovníci ve společnosti adaptovali a nehledali lepší podmínky jinde. Přestože společnost využívá netradičních nástrojů náboru (doporučení stávajících pracovníků, oslovení pracovníků, kteří v minulosti odešli) a vynakládá velké náklady na přijetí (viz, tabulka v analytické části), navrhuji zdokonalit proces adaptace popsany v návrhu návodky, kterou uvádím v příloze číslo 3.

Pracovní návodka upravuje proces orientace a adaptace nově přijatých zaměstnanců do firmy TEMO- TELEKOMUNIKACE, a.s. s cílem jejich co nejrychlejšího zařazení do

pracovního kolektivu, osvojení si firemního stylu práce, orientace v organizačním uspořádání společnosti a ztotožnění se s jejími cíli. Návodka obsahuje strukturu adaptačního procesu, který se dělí na několik částí.

- Přípravná fáze – ukončena přijetím zaměstnance.
- Seznámení zaměstnance s charakterem TEMO – TELEKOMUNIKACE, a.s. – za nejdůležitější považuji „Rituál prvního dne“, ten je organizován pro nové zaměstnance v první pracovní den v měsíci, popř. dle potřeby i v jiný pracovní den. Obsahem „Rituálu prvního dne“ je podpis pracovní smlouvy a předání informací (kam přišel, čemu by měl pomáhat, co by měl hájit a co může očekávat) v ústní i tištěné podobě formou informačního balíčku (personální příručky). Součástí je i nástupní školení.
- Seznámení nového zaměstnance s charakterem pracoviště a zařazení na pracoviště. – instruktáž na pracovišti.
- Instruktáž a zařazení na pracoviště – nejdůležitější část tohoto procesu. K nejdůležitějším faktorům, které mohou průběh této fáze adaptačního cyklu ovlivnit, patří charakter pracoviště, druh vykonávané činnosti - zejména její složitost, dosavadní zkušenosti zaměstnance, úroveň sociálních norem pracovního kolektivu a tak dále.

Ve společnosti je zvykem, že každý návrh směrnice / pracovního postupu / návodky, prochází připomínkovým řízením pracovníků podílejících se na této činnosti. Doufám, že můj návrh bude pro společnost prakticky využitelný a přinese zlepšení procesu. Na tvorbu jeho struktury jsem využila směrnice společnosti TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. systému řízení jakosti pro dokumentování postupu.

Dodržování a zavedení tohoto postupu nepřinese žádné náklady, ba naopak může ušetřit zbytečně vynaložené náklady na přijímání zaměstnanců a jejich odchod.

## **Ekonomické zhodnocení návrhů**

Ačkoliv v analytické části uvádím odhad nákladů na získání a adaptaci pracovníka na pozici montér a skutečné počty pracovníků, kteří v daném roce odešli ve zkušební době nebo během krátké doby, nedají se tyto částky jednoduše a absolutně srovnávat a proto návrhové části předkládám střízlivé a kvalifikované odhady nákladů.

Mzdové náklady na nového pracovníka personálního oddělení se dají vyčíslit s větší přesností a budou záviset na nabídce a poptávce a mzdové politice společnosti TEMO –



TELEKOMUNIKACE, a.s. v čase. Pokusila jsem se o konkrétnější výpočet nákladů pro nově přijatého pracovníka personálního oddělení. Vyčíslení přínosů kromě možných úspor zbytečně vynaložených nákladů není jednoduché a společnost se tím v současné době teprve začíná zabývat.

Náklady na zakoupení personálního softwaru jsou závislé na nabídkové ceně, společnost si zatím stanovila limit 100 000 Kč a výběrové řízení a vyjednávání v současné době probíhá.

## ZÁVĚR

Společnost TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. je středně velká společnost, která se z původních 26 pracovníků rozrostla na více než 300 pracovníků a s významným obratem a stala se jedním z klíčových hráčů na trhu telekomunikačních služeb v České Republice a svojí činností rozšířila i do zahraničí. Společnost je velmi dobře hodnocena svými zákazníky, poptávka po jejích službách se neustále zvyšuje, ale na pokrytí požadovaného objemu potřebuje stále více montérů. Vzhledem k velikosti společnosti a počtu zaměstnanců se společnost dostala do fáze, kdy je zapotřebí povýšení personálního řízení na jednu z nejdůležitějších oblastí z celého řízení organizace.

Cílem bakalářské práce bylo navržení přínosné změny v nejkritičtější oblasti personálního řízení společnosti TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s. Ke zpracování analýzy byly použity analýzy informací z oficiálních stránek společnosti, pozorování, analýzy statistických údajů, rozhovorů s manažery, SWOT analýzy a dotazníkového šetření. Po vyhodnocení závěrů jednotlivých šetření, byla identifikována nejkritičtější slabá místa v personálním řízení společnosti, způsobující možné neplnění zakázek, kvůli nedostatku pracovní síly. Eliminace slabých míst by mohla vést k nastartování systematického řízení lidských zdrojů a odstranění největšího problému, což je pokrytí zakázek kompetentním personálem.

Práce byla rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a návrhovou část. V teoretické části byly popsány základní principy řízení lidských zdrojů, jednotlivé činnosti personální práce a vysvětleny základní pojmy k pochopení daného tématu. Mezi ty nejdůležitější patřilo vyčlenění řízení lidských zdrojů a jeho hlavních aktivit a personální plánování, které vychází z popisu pracovního místa. Nábor, výběr a přijímání pracovníků byl popsán z důvodů, že hlavním problémem společnosti v současné době je odchod pracovníků ve zkušební době a s tím spojené zbytečně vynaložené náklady.

V analytické části byla nejprve charakterizována společnost TEMO – Telekomunikace a.s., její historie, zaměření a organizace. Poté byl analyzován současný stav personálního řízení ve společnosti pomocí informací získaných z několika zdrojů. Zjištění jednotlivých výsledků bylo srovnáno a vyhodnoceno. Na základě SWOT analýzy byly zjištěny slabé a silné stránky společnosti vztahované k zaměstnancům. Dotazníkové šetření přineslo zajímavé poznatky od zaměstnanců společnosti, jejich názory na vedení, svoji práci a personální řízení ve společnosti. Protože ve společnosti

není strukturovaný personální reporting, byly zpracovány a utříděny základní informace, které vypovídají o fluktuaci, stavech zaměstnanců a nákladech na přijímaného zaměstnance.

Ze všech analyzovaných zdrojů vyplynulo, že největším problémem je nedostatečný počet zaměstnanců v personálním oddělení, chybějící personální plánování, špatná vnitrofiremní komunikace a nedostatečná péče o nové pracovníky po nástupu do společnosti. V návaznosti na zjištění bylo v analytické části navrženo doplnění obsazení personálního útvaru a odborné posílení. Bylo doporučeno přijmutí dalšího pracovníka / pracovníci, který bude splňovat požadavky na odborné i osobní kompetence a byl zpracován návrh popisu pracovní funkce pro tuto pozici. Protože společnost nemá tradici rozšiřování počtu administrativních pracovníků pro další odborné posílení na úseku personalistiky, bylo navrženo přijmutí externího specialisty na potřebnou dobu a to na metodické zajištění obzvláště důležitých personálních činností jako např. hodnocení zaměstnanců. Byl navržen personální plán, opatření v oblasti vnitrofiremní komunikace a zpracován praktický návod pro orientaci a adaptaci zaměstnanců.

Cíl bakalářské práce byl dle mého subjektivního názoru splněn. Byly zhodnoceny vybrané personální činnosti ve společnosti, odhalena slabá místa a formulován návrh k odstranění nedostatků.

Praktický přínos práce je zejména v návrzích konkrétních návodů, upozornění na možnost pohledu na některé činnosti i z nákladového hlediska a zviditelnění problematiky řízení lidských zdrojů

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## ODBORNÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd.* Praha: Grada, c2002, 856 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-247-0469-2
- [2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4.vydání.* Praha: Managementpress, 2007. ISBN 8072611683.
- [3] HENDRY, C. a A. PETTIGREW. *The international journal of human resource management. London: Routledge, 1990.* ISBN 0958-5192.
- [4] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední společnosti.* Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] FIBÍROVÁ, Jana, 2001. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř společnosti.* 1. vyd. Praha: Grada, 118 s. ISBN 8024700662
- [6] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd.* Praha: Management Press. ISBN 80-726-1064-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce. 1.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

## WEBOVÉ STRÁNKY A OSTATNÍ ZDROJE

- [9] *Systémy managementu kvality - Požadavky: ČSN EN ISO 9001*. Únor 2016.  
Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.
- [10] *TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s.* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-30].  
Dostupné z: [www.temo.cz](http://www.temo.cz)
- [11] *Interní dokumenty spol. TEMO - TELEKOMUNIKACE, a.s.* Praha, 2016.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů .....	12
Obrázek 2 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů.....	13
Obrázek 3 Strategie řízení lidských zdrojů.....	15

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců .....	27
Graf 2 Odpovědi k otázce č. 1 .....	30
Graf 3 Odpovědi k otázce č.2 .....	31
Graf 4 Odpovědi k otázce č.3 .....	31
Graf 5 Odpovědi k otázce č.4 .....	32
Graf 6 Odpovědi k otázce č.5 .....	32
Graf 7 Odpovědi k otázce č.6 .....	33
Graf 8 Odpovědi k otázce č.7 .....	33
Graf 9 Odpovědi k otázce č.8 .....	34
Graf 10 Odpovědi k otázce č.9 .....	34
Graf 11 Odpovědi k otázce č.10 .....	35
Graf 12 Odpovědi k otázce č.11 .....	35
Graf 13 Odpovědi k otázce č.12 .....	36
Graf 14 Odpovědi k otázce č.13 .....	36
Graf 15 Odpovědi k otázce č.14 .....	37
Graf 16 Odpovědi k otázce č.15 .....	38
Graf 17 Odpovědi k otázce č.16 .....	38
Graf 18 Odpovědi k otázce č.17 .....	39
Graf 19 Odpovědi k otázce č.18 .....	39
Graf 20 Odpovědi k otázce č.19 .....	40

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Náklady na získávání a udržení pracovníků .....	28
Tabulka 2 Analýza fluktuace .....	29
Tabulka 3 SWOT analýza.....	42



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník.....	I
Příloha 2 Popis pracovního místa.....	IV
Příloha 3 Pracovní návodka.....	VI
Příloha 4 Organizační struktura společnosti.....	X

## DOTAZNÍK - LIDSKÉ ZDROJE

*Vážení spolupracovníci,*

*v rámci nastartování dlouhodobého monitorování situace v TEMO-Telekomunikace a.s., Vám opět předkládáme dotazník, jehož prostřednictvím chceme zjistit, zda a jak se změnila pracovní situace ve společnosti.*

*Důvěrnost informací je zaručena a získané informace budou použity se zachováním anonymity.*

*Označte křížkem u každé otázky vždy jednu odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru.*

*Při zaškrtnutí možnosti "jiné" prosím napište Vaši odpověď.*

**1 Jak hodnotíte situaci ve firmě?**

- ☐ firma má dobrou perspektivu, není nutné nic měnit
- ☐ celkem uspokojivě, ale je třeba mnohé změnit
- ☐ je zapotřebí přijmout zásadní změny
- ☐ firma nemá šanci udržet se
- ☐ nevím

**2 O současném vedoucím střediska myslíte, že**

- ☐ koná správně
- ☐ koná správně, ale měl by být důraznější
- ☐ nekoná správně
- ☐ nevím

**3 Tým lidí, kterými se vedoucí střediska obklopol, podle Vás jsou:**

- ☐ odborníci zanáčení pro „věc“
- ☐ odborníci bez zájmu o „věc“
- ☐ nejsou odborníci
- ☐ neznám vedení divize
- ☐ nevím

**4 Před nástupem do společnosti byl Vaše informace o firmě:**

- ☐ žádné
- ☐ omezené
- ☐ dostatečné
- ☐ jiné

**5 V prvních dnech ve firmě jste dostával/a potřebné informace:**

- ☐ přímo od vedoucího střediska
- ☐ přímo od nadřízeného
- ☐ neformálně od spolupracovníků
- ☐ jiné

**6 V prvních dnech ve firmě jste měl/a pocit:**

- ☐ nedostatku informací a strachu ze zvládnání pracovních úkolů
- ☐ dostatek informací, případně možnosti jejich získání
- ☐ sounáležitosti s firmou a podporu vedoucího střediska
- ☐ podpory spolupracovníků

**7 Během zkušební doby jste dostával/a informace:**

- ☐ přímo od nadřízeného
- ☐ od nadřízeného na poradě
- ☐ neformálně od spolupracovníků
- ☐ jiné

**8 Po ukončení zkušební doby jste měl/a zpětnou vazbu o spokojenosti s Vaší prací:**

- ☐ přímo od vedoucího střediska
- ☐ přímo od nadřízeného
- ☐ neformálně od spolupracovníků
- ☐ žádnou

- 9 O tom, co se ve firmě děje se dozvíáte**
- ☐ přímo od nadřízeného
  - ☐ od nadřízeného na poradě
  - ☐ neformálně od spolupracovníků
- 10 Informace z Vašeho pracoviště se vedení divize:**
- ☐ dostává a reaguje na ně
  - ☐ dostává, ale nereaguje na ně
  - ☐ nedostává
  - ☐ nevím
- 11 Informace od vedení divize dostáváte:**
- ☐ rychle a v dostatečné míře
  - ☐ rychle v omezené míře
  - ☐ pomalu v omezené míře
  - ☐ nevím
- 12 Co Vás drží nejvíce na pracovišti?**
- ☐ spolupracovníci
  - ☐ dobrý výdělek
  - ☐ blízkost bydliště
  - ☐ zajímavá práce
  - ☐ jistota postavení
  - ☐ jiné:
- 13 Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky na Vašem pracovišti?**
- ☐ velmi dobré
  - ☐ vyhovující
  - ☐ nevyhovující
  - ☐ špatné
- 14 Které z následujících problémů nejvíce ovlivňují váš výkon?**
- ☐ špatné mezilidské vztahy na pracovišti
  - ☐ problémy pracovního prostředí a podmínek práce
  - ☐ nedostatečné kompetence pro výkon práce
  - ☐ problémy organizace práce a řízení
  - ☐ problémy plynoucí z jednání některých řídicích pracovníků
  - ☐ nespravedlivé odměňování
  - ☐ nedostatek informací, krátký čas na zaučení
  - ☐ jiné
- 15 Které z následujících problémů nejvíce ovlivňují vztahy na Vašem pracovišti?**
- ☐ problémy pracovního prostředí a podmínek práce
  - ☐ špatné mezilidské vztahy na pracovišti
  - ☐ problémy organizace práce a řízení
  - ☐ problémy plynoucí z jednání některých řídicích pracovníků
  - ☐ nespravedlivé odměňování
  - ☐ nejjasnosti v trendu dalšího vývoje společnosti nebo její části
  - ☐ žádné problémy nevidím
  - ☐ jiné
- 16 Které z těchto faktorů jsou pro Vás důležité? Prosím, označte max. 5 možností.**
- ☐ vztahy na pracovišti
  - ☐ vztah s vedoucími
  - ☐ vztah k práci
  - ☐ mzda
  - ☐ jednání nadřízených
  - ☐ míra odpovědnosti
  - ☐ zajímavá práce
  - ☐ jistota pracovního poměru
  - ☐ uznání práce
  - ☐ možnost dalšího vzdělávání
  - ☐ možnost dalšího postupu
- 17 Myslíte si, že Vaše schopnosti, znalosti a dovednosti jsou využity při pracovní činnosti?**
- ☐ ano
  - ☐ spíše ano
  - ☐ spíše ne
  - ☐ ne
- 18 Představte si, že by společnost měla problém s okamžitým vyplacením hotovosti a opozdil by se termín výplat. Byl/a byste ochotný/á, uskokrnit se na určitý čas, a kdyby to krizová situace vyžadovala, počkat na vyplacení měsíční mzdy ?**
- ☐ ano
  - ☐ ne

**19 Pokud byste pro firmu udělal/a něco mimořádného, nejvíce by Vás potěšilo:**

- ☐ veřejné uznání
- ☐ veřejné uznání a finanční odměna
- ☐ finanční ohodnocení
- ☐ uznání „mezi čtyřma očima“ a finanční ohodnocení
- ☐ uznání „mezi čtyřma očima“, na financích nezáleží

## **Nyní prosím odpovzte na demografické otázky**

**17 Pohlaví:**

- ☐ muž
- ☐ žena

**18 Kolik Vám je let?**

- ☐ 18 – 20
- ☐ 21 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 50 a více

**19 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- ☐ neukončené základní
- ☐ základní
- ☐ vyučen/a
- ☐ střední bez maturity
- ☐ střední s maturitou
- ☐ vysokoškolské

**20 Jaké je Vaše profesní zařazení?**

- ☐ montér
- ☐ Jiné

**21 Uveďte, prosím, jak dlouho pracujete v této společnosti:**

- ☐ do 1 roku
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ 3 – 10 let
- ☐ více než 10 let

**Děkujeme za vyplnění.**

Příloha 2: Popis pracovního místa (Vlastní zpracování)

	<b><u>Popis pracovního místa</u></b>	
<b>Název pracovního místa:</b>	Personalista	
<b>Jméno a příjmení pracovníka:</b>		
<b>Nadřízený:</b>	Personální ředitel	
<b>Zastupuje nadřízeného:</b> Ano funkce nadřízeného: personální ředitel		
<b>Počet podřízených:</b> 0		
<b>Požadavky na kvalifikaci:</b> Vzdělání: VŠ v oboru Speciální požadavky: uživatelská znalost práce s PC – Word, Excel, speciální personalistické programy, tabulkový procesor, datový editor a power point. Oprávnění k řízení vozidla min. skupiny. B Praxe: 1 rok v oboru	<b>Splnění kvalifikačních požadavků:</b> Vzdělání:  Praxe:	
<b>Další kompetence:</b> sociální dovednosti, organizační schopnosti, dovednosti verbální komunikace, empatie, systematičnosti, předvídavost a tvořivost.		
<b>Obecné vymezení náplně pracovního místa:</b> poskytování odborného poradenství v oblasti HR spolupráce při vyhledávání a náborem nových zaměstnanců, poradenství zaměstnancům v pracovněprávní oblasti, spolupráce na vytváření a aplikaci HR procesů, spolupráce na tvorbě interních předpisů, aktivní komunikace se státními institucemi, reporting.		
<b>Konkrétní pravomoci:</b> zastupuje personálního ředitele		
<b>Konkrétní odpovědnosti:</b> Odpovídá za provozování personální informační systém a doplňování a vyhodnocování dat, Navrhuje metodiku personálních procesů a návrhy interních směrnic personálních procesů Zpracovává data a výstupy pro personální reporting		
<b>Speciální pověření:</b> žádné		
<b>Další odpovědnosti:</b> Při používání (řízení) služebního vozidla je povinna: <ul style="list-style-type: none"> <li>- řídit se ustanoveními Zákona o provozu na pozemních komunikacích (361/200 Sb.) v platném znění, hlavně § 4 a 5.</li> <li>- zúčastňovat se periodického školení řidičů služebních vozidel.</li> </ul>		
<b>Popis odborných činností:</b> Viz Interní pracovně-právní a bezpečnostní směrnice.		
<b>Specifikace požadavků ISŘ :</b>  Je povinen dodržovat Politiku, Cíle a zásady dle Příručky a dokumentace ISŘ na svém pracovišti		

<b>Očekávané výsledky:</b>  Postupy pro řízení lidských zdrojů Personální reporting	
<b>Datum a podpis pracovníka:</b>	<b>Datum a podpis ředitele:</b>

## Příloha 3: Pracovní návodka (Vlastní zpracování)

### **ADAPTACE A ORIENTACE**

#### **1! ÚČEL**

Pracovní návodka (dále jen PNA) upravuje proces orientace a adaptace nově přijatých zaměstnanců do firmy Temo –Telekomunikace a.s. (dále jen TEMO) s cílem jejich co nejrychlejšího a bezstresového zařazení do pracovního kolektivu, osvojení si firemního stylu práce, orientace v organizačním uspořádání TEMO a ztotožnění se s cíli TEMO.

#### **2! ROZSAH PLATNOSTI**

Pracovní návodka je závazná pro všechny vedoucí zaměstnance TEMO odpovědné za průběh procesu adaptace nových zaměstnanců a dále pro všechny zaměstnance TEMO, kteří se adaptačního procesu jakýmkoliv způsobem zúčastňují.

Pro zaměstnance TEMO přestupující na jiné pracovní místo, kdy dochází k podstatné změně jejich činností nebo podmínek jejich realizace, se ustanovení této PNA použijí přiměřeně.

#### **3! DEFINICE A ZKRATKY**

01!Proces adaptace a orientace - je účelově usměrňovaný proces přizpůsobení se zaměstnanec na konkrétní pracovní místo a pracovní prostředí, jeho činnosti a funkce. Zaměstnanec se seznamuje s TEMO, jeho úkoly, stylem práce v TEMO, technologií v TEMO a s dalšími předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude vykonávat svou práci.

02!Absolvent - nově přijatý zaměstnanec bez praxe, který právě ukončil studium na střední nebo vysoké škole a nastupuje do TEMO jako do svého prvního zaměstnání.

03!Absolventské místo - pracovní místo vytvořené za účelem zaměstnání absolventů středních a vysokých škol, kteří jsou v evidenci uchazečů o zaměstnání na Úřadu práce. Místo je zřizováno jen v souvislosti s možností získat od Úřadu práce dotaci na osobní náklady absolventa.

04!Informační balíček - písemné informační materiály poskytující základní informace o TEMO, pracovních podmínkách, odměňování atd., jednotlivým novým zaměstnancům jsou předávány při „Rituálu prvního dne“. Obsah informačního balíčku - viz příloha č. 1., může být nahrazen „Personální příručkou“

05!Konzultant - zaměstnanec pověřený vedoucím cílového pracoviště k zabezpečení adaptačního procesu nového zaměstnance.

06!Zpětná vazba - jak se zaměstnanec vyrovnává s jednotlivými problémy adaptačního procesu, s narůstajícími úkoly svého pracovního místa; hodnocení jeho přístupu k práci.

07!ISŘ- integrovaný systém řízení (jakost a ekologie)

08!OOP- osobní ochranné pomůcky

#### **4! STRUKTURA A POPIS ADAPTAČNÍHO PROCESU**

##### **4.1! STRUKTURA ADAPTAČNÍHO PROCESU**

01!Adaptace zaměstnanců má značný vzdělávací aspekt. Jedná se vlastně o doformování, popř. přeformování pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa.

02!Adaptačním procesem prochází každý nový zaměstnanec TEMO, tj.

- ! nový zaměstnanec s praxí,
- ! nový zaměstnanec bez praxe - absolvent.

## 5! PRŮBĚH ORIENTACE A ADAPTACE

Průběh procesu lze rozdělit do několika fází. Jednotlivé fáze procesu lze různě kombinovat podle toho, zda jde o zaměstnance nového, absolventa školy/učiliště, vracejícího se z mateřské dovolené nebo přestupujícího v rámci subjektu.

### 5.1! PŘÍPRAVNÁ FÁZE

#### 01! Přípravná fáze spočívá

- a)! ve vypracování popisu pracovního místa,
- b)! ve vyhledávání, předvýběru a výběru nového zaměstnance,
- c)! v přijetí nového zaměstnance do TEMO.

### 5.2! SEZNÁMENÍ ZAMĚSTNANCE S CHARAKTEREM TEMO

#### 01! Při ucházení se o pracovní místo.

Jde o prvotní informaci ještě před přípravnou fází. Souvisí s vytvářením a posilováním image TEMO. Zajišťuje personální oddělení.

#### 02! Při „Rituálu prvního dne“.

Je organizován pro nové zaměstnance v první pracovní den v měsíci, popř. dle potřeby i v jiný pracovní den. Obsahem „Rituálu prvního dne“ je podpis pracovní smlouvy, předání informací:

- ! kam přišel (historie TEMO, jeho úspěchy),
- ! čemu by měl pomáhat (současná situace a záměry),
- ! co by měl hájit (principy chování, organizační struktura, pravidla řízení),
- ! co může očekávat (principy odměňování, základní aspekty sociální politiky) a předání informačního balíčku (obsah viz příloha č.1), může být nahrazeno personální příručkou.

Za organizaci a průběh „Rituálu prvního dne“ odpovídá personální oddělení.

#### 03! Nástupní školení.

Je organizováno v den nástupu zaměstnance, kterého si převezme vedoucí daného střediska, kde bude nový pracovník vykonávat svoji činnost. Odpovědný pracovník provede vstupní školení BOZP a PO a s novým zaměstnancem vyplní formulář „Instruktáž na pracovišti“, přidělí novému pracovníkovi OOPP a přidělené OOPP zapíše do nově založené karty OOPP nového pracovníka (pokud jsou k danému výkonu OOPP předepsány). Dále ho seznámí s obchodním tajemstvím a jeho ochranou a principy ISŘ TEMA. Za organizaci a obsah nástupního školení odpovídá personální oddělení

### 5.3! SEZNÁMENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE S CHARAKTEREM PRACOVIŠTĚ

#### 01! Při instruktáži na pracovišti

- a)! Při instruktáži na pracovišti je nový zaměstnanec seznámen zejména:
  - ! jak, co a kde se může dovědět (informační a komunikační systém),
  - ! s kým bude spolupracovat (jména členů vedení, spolupracovníků),
  - ! kde může koho a co hledat (prostorová charakteristika TEMO).
- b)! Instruktáž na pracovišti zajišťuje vedoucí zaměstnanec.



#### 5.4! PRINCIP ROTACE U VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Princip vstupní rotace lze případně využít i u vybraných zaměstnanců, určených pro významnější funkce (dle uvážení ředitele společnosti v návaznosti na pracovní místa např. příprava personálních rezerv).

#### 5.5! ZAŘAZENÍ NA PRACOVÍŠTĚ

01! Jde o klíčovou fázi procesu, za kterou plně odpovídá přímý nadřízený zaměstnanec. K nejdůležitějším faktorům, které mohou průběh této fáze adaptačního cyklu ovlivnit, patří charakter pracoviště, druh vykonávané činnosti - zejména její složitost, dosavadní zkušenosti zaměstnance, úroveň sociálních norem pracovního kolektivu atd. Z těchto důvodů nelze stanovit univerzální předpis, jak tato fáze má probíhat - ať z hlediska obsahového či časového. Smyslem, resp. cílem této fáze adaptace a orientace je:

- a)! pozitivní naladění vůči TEMO, vlastnímu pracovišti a práci - činnosti,
- b)! pocit dostatečné sebedůvěry a užitečnosti i znalosti prostředí,
- c)! vhodná motivace a stimulace k práci,
- d)! co nejrychlejší zapracování (zvládnutí) požadované činnosti (funkce).

02! Obecná doporučení k úspěšnému zařazení nového zaměstnance na pracoviště:

- a)! zřetelné vymezení pracovních úkolů, odpovědností a pravomocí (řešit formou předání „Popisu pracovní činnosti“),
- b)! podrobné seznámení a nastudování nezbytných organizačních norem, řídicích aktů a pravidel,
- c)! průběžné hodnocení a závěrečné vyhodnocení nástupní praxe.

#### 5.6! ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCE DO DALŠÍ PROFESNĚ FUNKČNÍ PŘÍPRAVY

01! Tato fáze tvoří hranici mezi adaptačním procesem a samostatným výkonem funkce (činnosti) na příslušném pracovišti.

### 6! ZÁKLADNÍ KOMPETENCE V PROCESU ADAPTACE A ORIENTACE

#### 6.1! KOMPETENCE VEDOUČÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Vedoucí cílového pracoviště nového zaměstnance odpovídá za průběh procesu, tj. zejména:

- ! provádí instruktáž na pracovišti,
- ! zpracovává, sleduje a vyhodnocuje plán nástupní praxe absolventů škol,
- ! určuje konzultanty,
- ! zařazuje nového zaměstnance na cílové pracoviště.

#### 6.2! KOMPETENCE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ mimo zpracování metodiky procesu adaptace a orientace:

- ! spolupracuje při zpracování plánu nástupní praxe absolventů,
- ! organizuje průběh procesu,
- ! trvale sleduje průběh adaptačního procesu a v rámci své působnosti odstraňuje případné nedostatky,
- ! podílí se na vyhodnocení,
- ! projednává s vedoucím cílového pracoviště další odborný růst zaměstnance,
- ! zabezpečuje činnosti uvedené v kap. 6 u jednotlivých fází adaptačního procesu.

## 7! ODPOVĚDNOST A SPOLUPRÁCE

Odpovědnost při adaptačním procesu daná touto PNA vyplývá z platné legislativy, zejména ze zákoníku práce (§ 144) a spolupráce spočívá v součinnosti absolventa, konzultanta, školitele, vedoucího zaměstnance a personalisty.

Příloha č. 1

### INFORMAČNÍ BALÍČEK - obsah

- ! Stručná charakteristika TEMO (jeho historie, výrobky, organizační schéma, vedení)
- ! Příručka informující o strategii TEMO
- ! Péče o zaměstnance
- ! Zdroje informací (informační přehledy)
- ! Telefonní seznam, včetně důležitých telefonních čísel (policie, hasiči, apod.), popř. adres.

Příloha 4: Organizační struktura společnosti [11]

